

СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

.1. Класифікація стратегій організації

Стратегії організації розрізняють залежно від таких класифікаційних ознак:

- рівень управління, на якому розробляється стратегія;
- стадія «життєвого циклу» підприємства;
- характер поведінки на ринку;
- позиція в конкурентному середовищі.

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють (рис. 1):

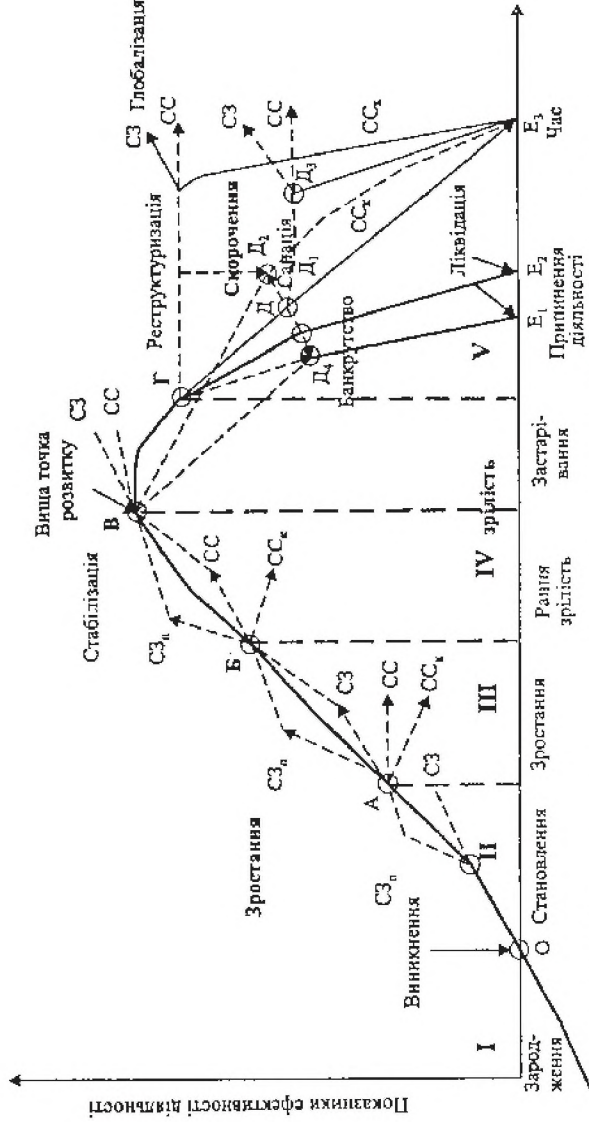
- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегія реструктуризації.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми. За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну
- пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- 1) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- 2) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);



О, А, Б, В, Г, Д — точки прийнятих рішень; S3_n та S3 — стратегії прискореного зростання та зростання; SS — стратегії стабілізації; SS₁ — стратегії скорочення.

Рис. 1. Зв'язок загальних стратегій із «життєвим циклом підприємства» [3, с. 127]

- 3) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажі нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;
- 2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);
- 3) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.

2. Стратегічна піраміда (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом)

Стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях:

- 1) **корпоративна стратегія** — стратегія для компанії та сфери її діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;
- 2) **ділова стратегія** — для визначення кожного окремого виду діяльності компанії;
- 3) **функціональна стратегія** — для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;
- 4) **операційна стратегія** — вузла стратегія для основних структурних одиниць.

Стратегія нижнього рівня підтримує й доповнює стратегію вищого рівня та робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює компанію в цілому.

Корпоративна стратегія. Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності (рис. 2).

Корпоративна стратегія проявляється в тому, як диверсифікована компанія підтверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалась компанія.



Рис. 2. Визначення корпоративної стратегії диверсифікованої компанії

Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії передбачає такі види дій.

1. *Дії по досягненню диверсифікації.* Перша проблема диверсифікації – визначення сфери діяльності, зокрема в яких галузях промисловості діятиме компанія та як саме – відкриє нову компанію чи

придбає виконання. Цей аспект корпоративної стратегії визначає: буде диверсифікація обмежуватися окремими галузями промисловості чи розповсюджуватиметься на кілька галузей, що буде визначати позицію компанії в кожній із цільових галузей.

2. *Кроки з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма.* З укріпленням позиції компанії в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на поліпшенні роботи в усіх сферах діяльності компанії. Рішення повинні бути прийняті по відношенню до посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі та прибутковості підприємств. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім фірмам бути успішними, фінансуючи додаткові потужності та заходи щодо підвищення ефективності виробництва, надаючи відсутні управлінські технології і ноу-хау, купуючи іншу компанію, що діє в цій галузі та об'єднує два напрями в більш ефективний, і/або купуючи компанію, що вже має сильні позиції на ринку. Загальний план управління диверсифікованою компанією зазвичай містить орієнтацію на стратегію швидкого зростання, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності, проведення заходів щодо підтримки та відновлення ділової активності на низькоприбуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих або невідповідних довгостроковим планам корпорації сфер бізнесу.

3. *Знаходження шляхів досягнення ефекту синергії серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу.* Розширюючи свою діяльність у бізнесі зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи, каналами збуту, покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед фірмою, що переходить на абсолютну нову для нею діяльність у непов'язаних галузях. За родинної диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу навичок і досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність виробів компанії, поліпшуючи можливість підрозділів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим сильніший зв'язок між різноманітними напрямками діяльності компанії, тим більша можливість для спільних зусиль із досягнення конкурентних переваг. Звичайно, пов'язану диверсифікацію привабливою роблять спільні зусилля, завдяки чому можна досягти результатів

роботи, які несуться за незалежної роботи кожного підрозділу. Такий аспект стратегії, як формула « $2+2=5$ », доводить, що пов'язана диверсифікація є ефективним засобом поліпшення показників роботи корпорації і, отже, підвищення прибутків акціонерів.

4. *Створення інвестиційних пріоритетів і переливання ресурсів корпорації в найбільш перспективні сфери.* Напрямами діяльності диверсифікованої компанії відрізняються по інвестуванню додаткових засобів. Керівнику компанії необхідно ранжувати пріоритетність інвестування у найбільш перспективні напрями.

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищого рівня, які несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчих рівнів управління. Керівники ключових виробництв можуть брати участь у розробленні стратегії компанії, особливо якщо це стосується очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення розглядаються та приймаються Радою директорів корпорації.

Ділова стратегія. Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності компанії. Бізнес-стратегія складається з ряду підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Ділова стратегія націлена на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку (рис. 3). Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється з таких напрямів:

- 1) реагування на зміни в галузі, економіці, політиці та інших значимих сферах;
- 2) розроблення конкурентоспроможних заходів і ринкових підходів, що можуть дати тривку конкурентну перевагу;
- 3) об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- 4) вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.

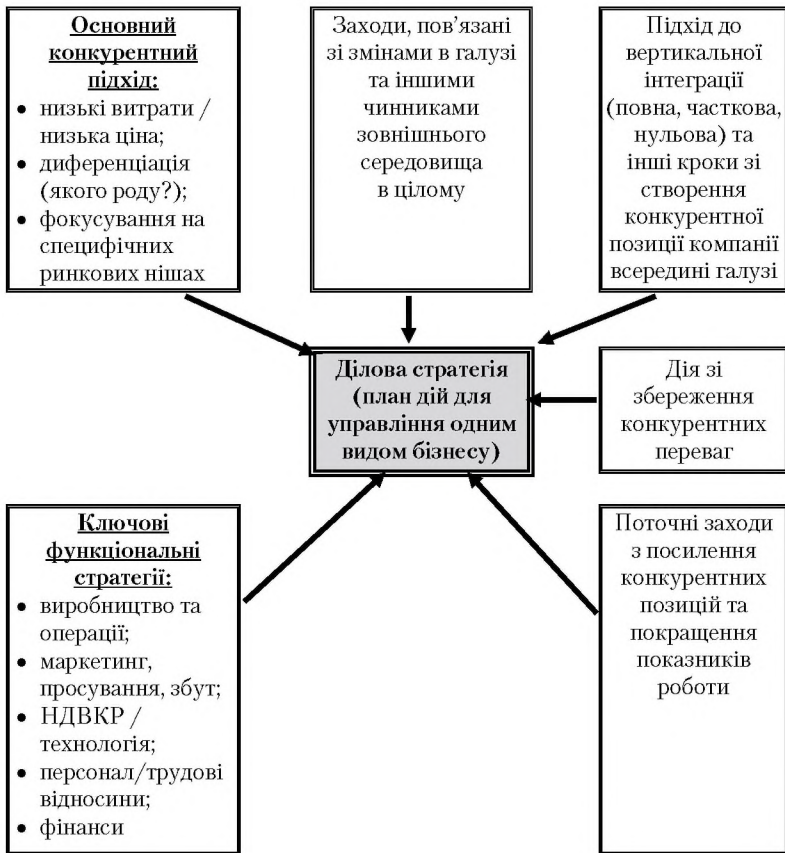


Рис. .3. Визначення стратегії для вузькопрофільної компанії

Різниця між сильною й слабкою діловою стратегією полягає в умінні розробляти заходи, спроможні забезпечити стійку конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, компанія може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж середньогалузевий, і на свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях. Розроблення ділової стратегії, що дає тривку конкурентну перевагу, має три грані:

- 1) вирішення питання, де фірма має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу;
- 2) розроблення характеристик продукції, які спроможні зацікавити покупця та виокремити компанію серед інших;
- 3) нейтралізація конкурентних заходів супротивників. Стратегія конкуренції, як правило, буває атакуючою й оборонною одночасно: деякі дії можуть бути прямим наступом на ринкові позиції конкурентів або, з іншого боку, спробою нейтралізувати нові методи конкурентної боротьби.

Основні конкурентні підходи при розробленні ділової стратегії:

- 1) прагнення стати виробником із низькими витратами (тим самим прагнути одержати конкурентну перевагу, основувану на витратах);
- 2) досягнення диференціації, основуваної на таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвичайно висока цінність;
- 3) концентрація уваги на невеличкій ринковій ніші шляхом якіснішого виконання роботи порівняно з конкурентами та задоволення специфічних потреб покупців.

Стратегічні дії необхідні для кожної функціональної сфери діяльності та загальної ділової стратегії, щоб підтримати конкурентоспроможність корпорації. Стратегічна єдність і координація дій різноманітних напрямів посилюють ділову стратегію.

Функціональна стратегія. Термін «функціональна стратегія» стосується управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині визначеної сфери бізнесу.

Функціональна стратегія є вужчою порівняно з діловою. Вона конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві

являє собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії компанії.

Ділова стратегія підприємства має опиратися на функціональні стратегії. Складність полягає в тому, що не завжди функціональні стратегії стикаються між собою, іноді навіть суперечать одна одній. Скоординувати, збалансувати їх має вище керівництво підприємства обов'язково за участю керівників функціональних підрозділів. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення. Якщо нескоординовані функціональні стратегії передаються керівництву для остаточного схвалення, то обов'язок керівника — визначити невідповідності й усунути їх.

Серед головних функціональних стратегій виділяють:

- маркетингову;
- інноваційну;
- стратегію виробництва;
- фінансову;
- соціальну;
- екологічну;
- стратегію структурних перетворень.

Операційна стратегія. Операційні стратегії порівняно зі стратегіями вищого рівня доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Головна відповідальність за розроблення операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті й прийняті вищим керівництвом.

На одногалузевому підприємстві існують тільки три рівні (відсутній корпоративний рівень). Це продовжується, поки до уваги не беруться спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери. У табл. 1 подано види стратегічних дій, що відповідають кожному з чотирьох рівнів розроблення стратегії.

Розподіл завдань з розроблення стратегії за рівнями ієрархії

| Рівень стратегії | Відповідальні особи | Завдання з розроблення стратегії за рівнями ієрархії |
|-------------------------|--|---|
| Корпоративна стратегія | Керуючі вищого рівня (рішення звичайно приймає Рада директорів) | Створення та керування високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності). Досягнення синергізму серед структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрям корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності |
| Ділова стратегія | Генеральні директори/керівники підрозділів (рішення звичайно приймають корпоративне керівництво або Рада директорів) | Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. Зусилля за рішенням специфічних питань і проблем компанії |
| Функціональна стратегія | Керівники середньої ланки (рішення приймає керівник підрозділу) | Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях |
| Операційна стратегія | Керівники на місцях (рішення приймають керівники функціональних служб та інших відділів) | Дії за рішенням вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу |

На рис. 4 зображено, як розробляються цілі й стратегії в системі ієрархічних зв'язків фірми.

Рівень 1
Відповідальність
корпоративного
керівництва

Корпоративний
масштаб і
стратегічна місія

Корпоративні
цілі та показ-
ники роботи

Корпоративні
стратегії

Рівень 2
Відповідальність
керівників
господарських
підрозділів

Місії
господарських
підрозділів

Цілі
господарських
підрозділів і
показники
роботи

Стратегії
господарських
підрозділів

Рівень 3
Відповідальність
керівників функ-
ціональних від-
ділів усередині
господарських
підрозділів

Місії
функціональних
одиниць

Цілі
функціональних
одиниць
(виробництво,
маркетинг,
фінанси тощо)

Стратегії
функціональних
одиниць
(виробництво,
маркетинг,
фінанси тощо)

Рівень 4
Відповідальність
заводських
менеджерів,
регіональних
менеджерів,
функціональних
менеджерів
нижчого рівня

Місії
операційних
одиниць

Цілі
нижчих
відділів

Операційні
стратегії

Рис. 4. Взаємозв'язок місій, цілей і стратегій у піраміді створення стратегії

Двокінцеві стрілки відображають існування взаємного впливу верхніх і нижчих рівнів. При належному керуванні завдяки цим зв'язкам може бути створена ідеальна взаємопосилювальна структура. Чим краще скоординована робота цих відділів, тим більше взаємозалежними стають їхні цілі і стратегії.

Координація гарантує, що не відбудеться ніяких відхилень від напряму, обраного вищим керівництвом компанії. Справою практичної важливості стає чітке визначення місії корпорації, її цілей і стратегій, належне інформування нижчестоящих підрозділів фірми. У протилежному випадку неможливо буде домогтися ефективної роботи з установлення цілей і вибору стратегій на функціональному й операційному рівнях. Потік даних про напрями розвитку корпорації повинний йти від вищого рівня до господарських підрозділів і від них — на функціональний і операційний рівні.

У бізнесі, як у спорті, усі розроблювачі стратегії в компанії — це одна команда. Вони зобов'язані розробляти стратегію в інтересах усієї компанії, а не тільки враховувати побажання окремих структурних підрозділів. Стратегія компанії наповнена енергією в тому випадку, коли усі її частини становлять єдине ціле.

Відповідність між діловою стратегією та функціональною й операційною стратегіями настає при переході від організаційної взаємодії до цілей. Функціональні або операційні менеджери відповідають за встановлення цілей роботи й починають стратегічні дії, що будуть допомагати досягненню цілей господарських підрозділів і покращувати виконання ділової стратегії. Це означає, що процес створення стратегії більше спрямований зверху вниз, ніж навпаки. Менеджери нижчих рівнів управління не можуть бути хорошими розроблювачами стратегії, якщо вони не розуміють довгострокового напряму розвитку компанії і корпоративних стратегій.

3. Способи розроблення стратегії

Керівники компаній використовують різні способи розроблення стратегії:

1. Головний стратегічний підхід — керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний вплив на оцінювання стану,

альтернативні стратегії, деталі стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує всю роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором стратегії та бере активну участь у формуванні її складових.

2. Підхід «делегування повноважень» — у цьому випадку відповідальний керуючий передає розроблення стратегії іншим. Можливо, персоналу зі стратегічного планування або спеціальній комісії довірених підлеглих. Керуючий спостерігає з боку, за допомогою звітів та переговорів перебуває в обізнаності справ. Реагує на проблеми та рекомендації, і лише після того як «стратегічний план» було офіційно представлено, обговорено та ухвалено, затверджує його. Такий керуючий рідко дає багато рекомендацій або підштовхує процес. Такий спосіб розроблення стратегії має перевагу в тому, що дозволяє керуючому вибирати серед численних стратегічних ідей та дає можливість широку участь з боку керуючих усіх рівнів та регіонів. Недоліком є те, що керуючий може стати дуже віддаленим від ходу справ та втратити безпосереднє керівництво.

3. Спільний (колабораціоністський) підхід — це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу, прямі підлегли розробляють узгоджену стратегію, яку підтримуватимуть основні учасники. Найбільшою перевагою тут є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати. Участь у розробленні стратегії, яку підлегли керуючі мають втілювати в життя, посилює їх зацікавленість в успішному розробленні стратегії. Якщо підлегли вносять свій вклад у розроблення генеральної стратегії, то вони одночасно відповідають за те, щоб вона працювала належним чином.

4. Ініціативний підхід — керуючий особисто не зацікавлений ні в розробленні деталей стратегії, ні в очоленні групи «генераторів ідей» для розроблення узгодженої стратегії. Скоріше він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається знизу вгору. Старші менеджери виступають у ролі суддів, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для великих, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розроблення стратегії кожного підрозділу. Керівництво корпорації може сформулювати головні стратегічні напрями як директиви для організації в цілому. Проте ключовим моментом

у розробленні стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічних ініціатив працівників. При цьому підходить вся стратегія складається із суми ініціатив, які мають бути схвалені та захищені.

4. Базові стратегії розвитку бізнесу

Розглянемо найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються *базисними*, або *еталонними* (табл. 2). Вони відбивають підходи до зростання фірми та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- 1) продукта;
- 2) ринку;
- 3) галузі;
- 4) положення фірми всередині галузі;
- 5) технології.

Кожний з елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового.

Першу групу еталонних стратегій становлять ***стратегії концентрованого зростання***, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні цієї стратегії фірма намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Фірма веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретні типи стратегій концентрованого зростання:

- *стратегія посилення позиції* на ринку, коли фірма робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається встановити контроль над своїми конкурентами;
- *стратегія розвитку ринку* полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- *стратегія розвитку продукту* допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

Базові стратегії розвитку бізнесу

| Стратегії | Продукти | Ринки | Розвиток |
|--|--------------------|---------------------|--|
| <i>Стратегії концентрованого зростання</i> | | | |
| Посилення позицій | Освоєний | Освоєний | Ресегментування й репозиціонування |
| Розвитку ринку | Освоєний | Новий | Маркетинг нових ринків |
| Розвитку продукту | Новий | Освоєний | Інноваційні розробки |
| <i>Стратегії інтегрованого зростання</i> | | | |
| Зворотна вертикальна інтеграція | Освоєний | Освоєний | Інтеграція з постачальниками |
| Пряма вертикальна інтеграція | Освоєний | Освоєний | Інтеграція з торговельними посередниками |
| <i>Стратегії диверсифікованого зростання</i> | | | |
| Центрована диверсифікованість | Новий | Освоєний | Розширення старого виробництва для випуску нового продукту |
| Горизонтальна диверсифікованість | Новий | Освоєний | Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту |
| Конгломератна диверсифікованість | Новий | Новий | Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку |
| <i>Стратегії скорочення</i> | | | |
| Ліквідація компанії | Припинення випуску | Припинення продажів | Продаж компанії |
| «Збір урожаю» | Освоєний | Освоєний | Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування |
| Скорочення частини компанії | Освоєний | Освоєний | Продаж окремих СОБ, закриття відділів |
| Скорочення витрат | Освоєний | Освоєний | Реалізація стратегії лідерство за витратами |

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Фірма може використовувати такі стратегії, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Фірма може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення фірми всередині галузі.

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- **стратегія зворотної вертикальної інтеграції** спрямована на зростання фірми внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для фірми можуть перетворитися на центр доходів;
- **стратегія прямої вертикальної інтеграції** виражається зростанням фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою й кінцевим споживачем, а саме — системами розподілу та продажу. Даний тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються або фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються тоді, коли фірма далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі. Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;
- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;

- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;
- скорочення податкових витрат;
- полегшення виходу на світові ринки;
- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективне використання потенціалу наявних менеджерів.

Основні стратегії диверсифікованого зростання:

- *стратегія центральної диверсифікованості* ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу;
- *стратегія горизонтальної диверсифікованості* допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології. За такої стратегії фірма орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктах, які використовували б наявні можливості фірми, наприклад, у сфері постачань. Новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутньому за своїми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту;
- *стратегія конгломеративної диверсифікованості* полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо.

Стратегії скорочення фірми використовують для цілеспрямованого згортання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

- *стратегія ліквідації компанії* — являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальшого бізнесу;

- *стратегія «збирання врожаю»* — допускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Ця стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;
- *стратегія скорочення частини компанії* — полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нових бізнесів, що більше відповідають довгостроковим цілям фірми;

Швидке зростання ринку

| | | | |
|-----------------------------------|---|--|-----------------------------------|
| Слабка конкурентна позиція | II. Квадрант стратегій: 2.1. Перегляд стратегій концентрації. 2.2. Горизонтальна інтеграція або злиття. 2.3. Скорочення частини фірми. 2.4. Ліквідація компанії | I. Квадрант стратегій: 1.1. Концентрація. 1.2. Вертикальна інтеграція. 1.3. Центрована диверсифікованість | Сильна конкурентна позиція |
| | III. Квадрант стратегій: 3.1. Скорочення витрат. 3.2. Диверсифікованість. 3.3. Скорочення частини фірми. 3.4. Ліквідація компанії | VI. Квадрант стратегій 4.1. Центрована диверсифікованість. 4.2. Конгломератна диверсифікованість. 4.3. Спільне підприємство в новій області | |

Повільне зростання ринку

Рис. 5. Базові стратегії розвитку в моделі Томпсона–Стріклєнда. Стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги

- *стратегія скорочення витрат* — передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у попередні стратегії скорочення, коли починають продаватися підрозділи, основні фонди.

У реальній практиці фірма може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Фірма може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій (рис. 5).

5. Вибір стратегії фірми

В економічній літературі виділяється декілька підходів, розроблених вітчизняними та зарубіжними економістами щодо обґрунтування стратегічного вибору підприємства (рис. 6).

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, належать:

- цілі організації;
- пріоритети керівництва;
- розмір організації;
- конкурентні переваги організації;
- фінансові ресурси організації та зобов'язання фірми;
- стадія життєвого циклу підприємства та особливості продукції;
- привабливість ринку, стан ринку та позиція організації на ньому;
- стратегії конкурентів;
- стратегічний потенціал організації;
- витрати на виробництво та збут продукції;
- кваліфікація працівників;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу тощо.

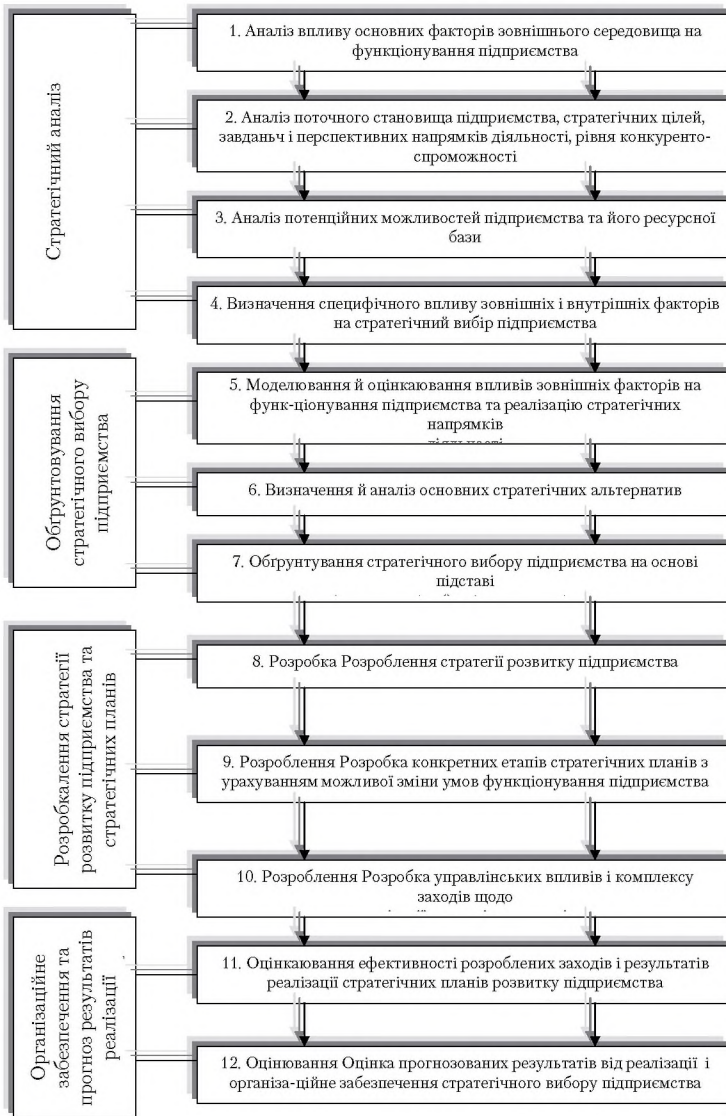


Рис. 6. Алгоритм здійснення стратегічного вибору підприємства

Враховувати всі названі чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси організації, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, чинник часу.

До чинників, які найбільше впливають на вибір стратегії (табл.

3), слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва. *Цілі фірми* додають унікальності й оригінальності вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. В цілях відображено те, до чого прагне фірма.

Таблиця 3

Ціннісні орієнтації керівників

| Орієнтації | Категорії цінностей | Типи пріоритетних цілей організації |
|------------|--|--|
| Теоретичні | Знання, раціональне мислення, досвід | Довгострокові дослідження та розробки |
| Економічні | Практичність, корисність | Зростання, прибутковість, результативність |
| Політичні | Влада, визнання | Загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників |
| Соціальні | Добрі відносини між людьми, відсутність конфліктів | Соціальна відповідальність, сприятлива атмосфера в організації |
| Естетичні | Художня гармонія, форми та симетрія | Дизайн виробу, якість, привабливість |
| Релігійні | Моральні норми | Етика |

Якщо, наприклад, цілі не допускають інтенсивного зростання фірми, то їй не можуть бути обрані відповідні стратегії зростання, навіть якщо для цього є всі передумови на ринку, в галузі й потенціалі фірми.

Не менш важливим чинником слід вважати *розмір організації*. Розмір організації оцінюється в більшості країн за кількістю працюючих залежно від галузі (осіб):

- дуже малі організації — до 20;
- малі організації — 20–99;
- середні організації — 100–499;
- великі організації — 500 і більше.

В Україні всі підприємства залежно від кількості працюючих розподілені на три категорії (осіб):

- малі (1–50);
- середні (50–250);
- великі (понад 250).

Вибір *стратегій організацій великого бізнесу* здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру й сутності реалізованих стратегій. Стан та позиція фірми в галузі найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання фірми. Провідні, сильні фірми повинні прагнути максимально використати можливості і зміцнити це положення. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, якщо галузь занепадає, то варто робити ставку на стратегії диверсифікованості, а якщо галузь бурхливо розвивається, то слід обрати стратегію концентрованого зростання або ж стратегію інтегрованого зростання.

КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ

| | | СЛАБКА | СИЛЬНА |
|-----------------------|---------|---|---|
| ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ РИНКУ | ВИСОКИЙ | <p>Стратегічні можливості</p> <p>Перегляд стратегії концентрації. Купівля іншої фірми в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг). Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. Злиття або продаж сильнішої фірми. Закриття (остання можливість)</p> | <p>Стратегічні можливості</p> <p>Продовження концентрації в одній сфері. Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Вертикальна інтеграція (для посилення конкурентних позицій). Диверсифікація в суміжні галузі (для переносу досвіду та знань з базової галузі)</p> |
| | НИЗЬКИЙ | <p>Стратегічні можливості</p> <p>Перегляд стратегії концентрації. Злиття з конкуруючою фірмою. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. «Зняття верхків» та вихід з ринку. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)</p> | <p>Стратегічні можливості</p> <p>Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Диверсифікація в суміжні галузі. Диверсифікація в нові галузі. Спільні підприємства в нових галузях. Вертикальна інтеграція. Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки ринку в слабких конкурентів</p> |

Рис. 7. Можливі корпоративні стратегії, які відповідають положенню на ринку недиверсифікованої компанії

Слабкі фірми мають вчиняти по-іншому. Вони повинні вибрати ті стратегії, які можуть збільшити їхню силу. Якщо ж таких стратегій немає, то вони повинні залишити галузь. Наприклад, якщо спроби посилити позицію у швидко зростаючій галузі за допомогою стратегій концентрованого зростання не приведуть до бажаного результату, то фірма повинна реалізувати одну зі стратегій скорочення.

А. А. Томпсон і Дж. Стрікланд запропонували матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) та конкурентної позиції фірми (рис. 7).

Для вибору *стратегії середнього підприємства* визначають темпи зростання організації та темпи розширення ніші (рис. 8).

| | | | |
|-----------------------------|--------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Темпи зростання організації | Низькі | Стратегія виходу з ніші | Стратегія лідерства в ніші |
| | Високі | Стратегія збереження | Стратегія пошуку «загарбника» |
| | | Помірні | Швидкі |
| | | Темпи розширення ніші | |

Рис. 8. Стратегії середнього бізнесу

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати в тому випадку, коли темпи зростання організації високі, а темпи розширення ніші помірні, що передбачає перехід організації до категорії великих підприємств з досить широкою номенклатурою продукції.

Стратегію збереження застосовують організації в тому випадку, якщо їхній розмір практично незмінний, номенклатура продукції замінюється досить повільно. При дотриманні цієї стратегії є вірогідність втратити ринки збуту.

Стратегія лідерства в ніші застосовується в тих випадках, коли організація має достатні фінансові ресурси для швидкого зростання або стратегічна зона господарювання обрана настільки вдало, що завдяки прибуткам організація швидко зростає.

Стратегія пошуку «загарбника» спрямована на пошук великої організації, яка б здійснювала фінансову підтримку, що дозволить середній організації залишитись на даному сегменті ринку.

Для *організацій малого бізнесу* при визначенні стратегії можна застосовувати матрицю «Товар — форма існування організації», яка представлена на рис. 9.

| | | | |
|-----------------------------------|-------------|---|--|
| Форми існування малої організації | Симбіоз | Стратегія копіювання | Стратегія оптимального розміру |
| | Суверенітет | Стратегія використання переваг великої організації | Стратегія участі у виробництві продукту великої організації |
| | | Подібний до продукту великої організації | Оригінальний |
| Продукт малої організації | | | |

Рис. 9. Стратегії малого бізнесу

Стратегія копіювання використовується в тому випадку, якщо організація належить до малого бізнесу та випускає продукт, який є копією марочного продукту. В такому випадку марочний продукт відомої марки (бренду) має вищу ціну й кращу якість. На малому підприємстві ціна значно нижча, ніж оригінального продукту, через відсутність витрат на науково-дослідні роботи, рекламу, просування товару на ринок тощо.

Стратегію оптимального розміру впроваджують малі організації в тому випадку, коли найдоцільніше виробництво продукції малими

партіями. Об'єднання малих виробників може зумовити втрату оперативності, гнучкості, економічну неефективність.

Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством. Щоб запобігти залежності від великої фірми, бажано, щоб мала організація співпрацювала з кількома великими партнерами, частка кожного не перевищувала б 20% у загальному обсязі продажу.

Франчайзинг може бути прикладом *стратегії використання переваг великої організації*. Франчайзинг є однією з найпоширеніших форм господарського співробітництва великого та малого бізнесів у сфері збуту. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (частіше — велика) компанія заключає договір з малою фірмою про надання їй виключного права реалізації або виробництва його продукції чи послуг під торговою маркою великої компанії. Досить часто, згідно з договором, велика компанія надає послуги та короткострокові кредити на пільгових умовах, передає в оренду необхідне устаткування. У свою чергу, мала організація гарантує підтримку ділових контактів винятково з цим партнером і перераховуватиме йому певну частину від суми доходу.

Стратегії малих організацій спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими організаціями та на максимальне використання переваг малого бізнесу.

Фінансові ресурси фірми також впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці фірми, такі як вихід на нові ринки, розроблення нового продукту, перехід у нову галузь, потребують великих фінансових витрат. Тому фірми, що мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, при виборі стратегії поведінки перебувають у набагато кращому положенні та мають для вибору більше варіантів стратегії, ніж фірми із сильно обмеженими фінансовими можливостями.

Зобов'язання фірми створюють деяку інерційність у розвитку. Неможливо цілком відмовитися від попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати зобов'язання минулих років, що будуть стримувати або ж коригувати можливості реалізації нових стратегій. Для того щоб уникнути дуже негативного впливу старих зобов'язань, слід враховувати та закладати їхнє виконання в процес здійснення нових стратегій.

Більш сучасним підходом, що враховує причини виникнення ситуацій, з якими стикається підприємство в процесі здійснення стратегічного вибору, є підхід, заснований на *моделі життєвого циклу*, яка застосовується для продукції і системи управління підприємством. Модель життєвого циклу продукту дозволяє графічно відобразити фази підйому й спаду в процесі розроблення та подальшої реалізації продукту. Відповідно до певної фази життєвого циклу продукту коригуються і конкретні етапи стратегії розвитку підприємства. На рис. 10 представлені основні фази життєвого циклу продукту і відповідні їм стратегії розвитку підприємства.

При формуванні та виборі зовнішньоекономічних стратегій на засадах базових стратегій розвитку необхідно використовувати систему показників, яка відбиває всі рівні зовнішнього середовища, стратегічний потенціал підприємства. Базовими *зовнішньоекономічними стратегіями* розвитку підприємства є зростання, стабілізація, перехідні, ліквідація, аутсорсинг, що враховують особливості міжнародної діяльності: адаптацію, стандартизацію, інтеграцію. Запропоновано технологію формування зовнішньоекономічних стратегій розвитку підприємства, що ґрунтується на оцінюванні потенціалу зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням рівня ієрархії стратегій. Такий підхід дозволяє урахувати вплив глобальних і макроекономічних факторів на визначення альтернативних стратегій діяльності підприємства.

Щоб отримати якісні оцінки потенціалу зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу на основі методології SWOT-аналізу, пропонується шкала вимірювання рівня: В — високий; С — середній; Н — низький.

Оцінюючи кожний стратегічний напрям розвитку та порівняння результатів дасть змогу визначити ефективний тип стратегії розвитку з урахуванням стану та тенденцій розвитку *стратегічного потенціалу* підприємства (рис. 11).

Розроблення та реалізація стратегій на основі використання досягнутого стратегічного потенціалу підприємства є пасивним типом стратегій, що свідчить про низьку ділову активність господарюючого суб'єкту. При розробленні цього типу стратегій використовується принцип достатності завантаження виробничих потужностей. Однак подібна стратегія не забезпечує підприємству перспективного розвитку,

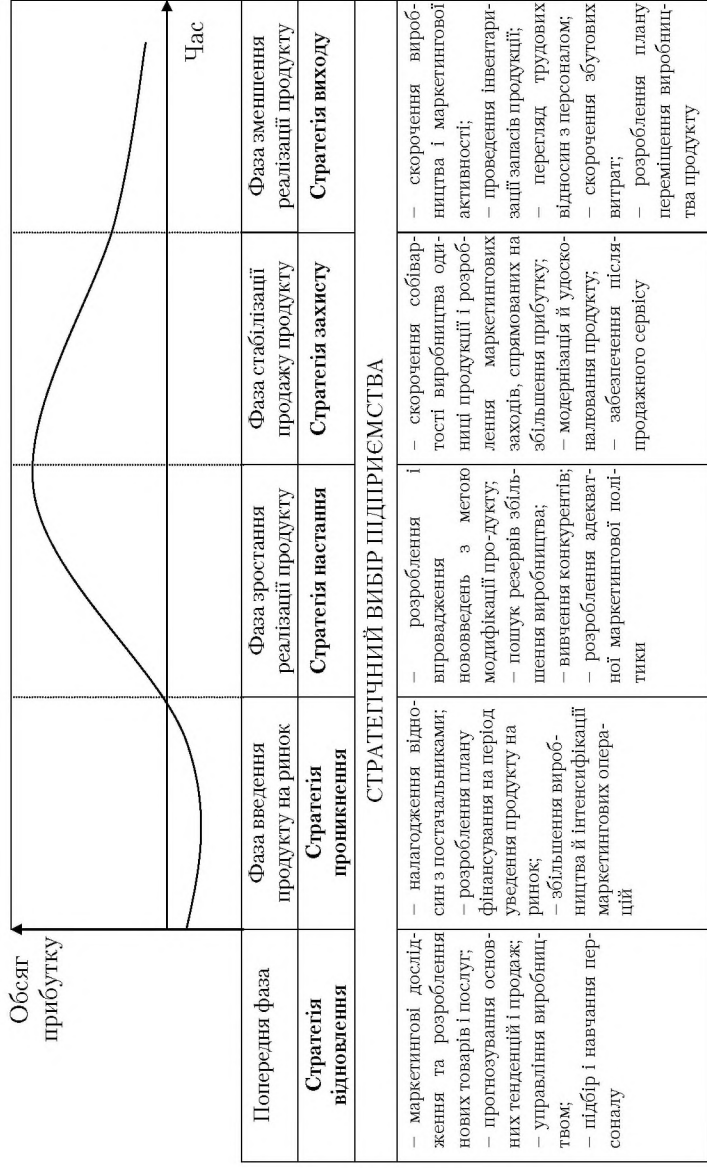


Рис. 10. Взаємозв'язок фаз життєвого циклу продукту та стратегії розвитку підприємства

Класифікація зовнішньоекономічних стратегій розвитку підприємства

| Рівень ієрархії стратегій | Потенціал зовнішнього середовища | Стратегічний потенціал підприємства | Базова стратегія (варіант реалізації) | Характеристика |
|---------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| Корпоративна | Н | В | Диверсифіковане зростання (продукт) | Назва спеціалізації виробництва, організованого на експорт. Названість сезонного, зростаючого попиту на асортимент продукцію |
| Ділова | Н | В | Радикальний реінжиніринг або реструктуризація | Необхідність переходу на міжнародні стандарти управління та обліку |
| Функціональна | С | В | Концентроване зростання (спродукт/ринок) | Названість міжнародного бренду, можливість розвитку сегментів ринку та потреб користувачів |
| Ділова | С | В | Інтегроване зростання (організація) | Можливість розвитку підприємства як міжнародного холдингу, ТНК. Можливість контролю підприємств суміжних і добувних галузей для зниження транзакційних витрат. Названість варіанту запитів з мультнаціонального корпоративу |
| Функціональна | С | В | Екстенсивне зростання | Названість резерву для зниження витрат і ціни на експортну продукцію, високі споживчі властивості, можливість забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості |
| Корпоративна | В | В | Інтенсивне зростання | Названість попиту на продукцію на міжнародних ринках, низький рівень конкуренції |
| Ділова | В | В | Створення віртуальних підприємств на базі осередку виробництва | Названість комунікаційних акцій і автоматизованих систем управління між елементами міжнародної віртуальної організації в режимі реального часу |
| Функціональна | В | Н | Продаж частини бізнесу іншим компаніям або передача своїм підрозділам (філіям) | Рентабельність «перенесення» виробництва в країни-споживачі або країни, де матеріальні та трудові витрати нижчі, ніж в Україні, при наявності відповідної інституційної структури |
| Функціональна | В | Н | Перманентна стійка стабілізація | Висока конкуренція на існуючих сегментах ринку, можливість «прориву» або появи (створення) нових ринків |
| Корпоративна | Н | С | Підтримка рівноваги | Можливість реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зміна обсягів експорту істотно не впливає на фінансову стабільність підприємства |
| Ділова | Н | С | Поступовий (еволюційний) реінжиніринг або реструктуризація | Названість високій конкуренції на міжнародному ринку та високих вимог до організації бізнесу при близькому технологічному рівні виробництва країни-імпортера та експортера |
| Функціональна | Н | С | Вихід з ринку та ліквідація збиткових виробств | Названість експортного виробництва. Названість негативного впливу політичних і міжнародних факторів, відсутність державної підтримки |
| Корпоративна | Н | Н | | |
| Ділова | Н | Н | | |
| Функціональна | Н | Н | | |

оскільки для підвищення конкурентного статусу суб'єкта на ринку та зростання рівня його конкурентоспроможності найважливішим показником є, з якою швидкістю підприємство здатне створювати необхідні активи та розвивати їх.



Рис 11. Види стратегій розвитку підприємства з урахуванням рівня стратегічного потенціалу