

## *Тема 8. Вибір стратегії корпорації.*

### **План**

1. Етапи стратегічного вибору корпорацій.
2. Оцінка факторів, що впливають на вибір стратегії.
3. Правила вибору стратегічного рішення.
4. Процес вибору загальної стратегії корпорації.

#### **1. Етапи стратегічного вибору корпорацій**

Стратегічний вибір корпорації складається з таких етапів:

**I. Стратегічне бачення.** Це комплексне ідеалізоване представлення про майбутній образ своєї організації що включає:

- Чітке визначення місії;
- Розробку основних цілей;
- Створення цільового портрету корпорації.

**II. Оцінка стратегічної ситуації.** Це визначення реального щирого стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації що припускає:

- Оцінку небезпек і погроз;
- Аналіз величини відхилень від передбачуваного цільового портрета майбутнього стану організації;
- Визначення можливостей протидії виявленим погрозам.

**III. Виявлення стратегічних змін.** Це визначення необхідності коректування місій, цілей і в цілому майбутнього образу корпорації. До числа стратегічних змін відноситься:

- Планові зміни стратегії під впливом реальних змін зовнішнього середовища корпорації;
- Передбачувані зміни в результаті виконаних маркетингових і наукових досліджень і розробок;
- Частково передбачувані зміни виходячи з виявлених тенденцій розвитку та досвіду минулих років, прогнозованих формальними і не формальними методами подій і процесів;
- Непередбачені зміни пов'язані з форс-мажорними обставинами, природними катаклізмами.

**IV. Формування стратегічної позиції.** Це розробка і вибір з альтернативних варіантів генеральної стратегії розвитку організації, з огляду на стратегічне бачення ситуації і змін.

- Портфель продукції і замовлень на доступну для огляду перспективу (розвитку сегмента ринку, ступінь задоволення потреби, розвиток продукту);
- Ресурсні і функціональні можливості організації по реалізації заданої стратегії;
- Рівень необхідної агресивності для забезпечення тривалої тривалості конкурентоздатності корпорації.

**V. Опрацювання стратегічного поведження.** Це визначення системи внутрішніх і зовнішніх взаємин цінностей і конкретних програм дій. Стратегічне поведження передбачає:

- Передбачення і здатність до адаптації стратегії у відповідності зі стратегічними змінами;
- Зміни стратегій конкурентної боротьби в залежності від агресивності зовнішнього оточення;
- Протидія і керування опором стратегічним змінам.

#### **VI. Стратегічна сегментація.**

- Створення стратегічних господарських підрозділів (СГП). СГП – це філії і дочірні корпорації юридично відособлені і госпрозрахункові центри прибутку в структурі корпорації з різним рівнем самостійності. які що характеризуються:
  - спільністю виконуваних технологічних переділів:
  - затребуваністю на ринку результатів власного виробництва:
  - територіальною спільністю:
  - майновою відособленістю.
- Створення стратегічних зон господарювання (СЗГ). СЗГ – той регіон і сегмент ринку на якому реалізується продукція СГП:
- Створення зон стратегічних ресурсів (ЗСР). ЗСР – визначальний перелік і характеристики постачальників, тобто альтернативних джерел постачання ресурсами на конкурентно-конкурсних основах:
- Виявлення груп стратегічного впливу (ГСВ).

## 2. Оцінка факторів, що впливають на вибір стратегії

Для визначення альтернативних стратегій корпорації та опрацювання обраної необхідно проаналізувати чинники, які впливають на вибір остаточного її варіанту (табл.8.1):

**Таблиця 8.1 Чинники, які впливають на вибір остаточного варіанту стратегій корпорації**

Фактор		Оцінка впливу фактору
1.	Ризик	1.1. Рівень припустимого ризику дія нормального функціонування корпорації 1.1. Передбачений рівень ризику в процесі реалізації стратегії
2.	Величина фінансових коштів	2.1. Величина наявних фінансових ресурсів 2.2. Передбачуваний обсяг фінансових коштів, що необхідно для реалізації стратегії
3.	Зовнішні	3.1. Найбільш значущі чинники зовнішнього середовища для корпорації 3.1. Ступінь залежності корпорації від зовнішнього середовища
4.	Трудові ресурси	4.1. Рівень компетентності і кваліфікації персоналу, його відповідність процесу реалізації стратегії
5.	Ставлення персоналу до можливих змін	5.1. Можлива реакції персоналу на майбутні зміни 5.1. Ступінь готовності персоналу до ризику і інновацій
6.	Ставлення власників (менеджерів) корпорації до ризику і інновацій	6.1. Ступінь готовності до ризику, нововведень, різних змін в діяльності корпорації
7.	Чинники часу	7.1. Передбачуваний (прогнозний) період часу початку і тривалості реалізації стратегії
8.	Передбачувані результати діяльності після реалізації стратегії	8.1. Ймовірна зміна кількісних і якісних показників економічної діяльності корпорації

### 3. Правила вибору стратегічного рішення

Правила вибору стратегічного рішення наведені в табл. 8.2

Таблиця 8.2

<i>Перспективи прибутку</i>	<i>Приріст видачі капіталовкладень</i>	<i>Рішення відносно:</i>	
		<i>Позиції на ринку</i>	<i>Капіталовкладень</i>
Позитивний	Позитивний	Покращиш / зберегти	Вкладати кошти
Позитивний	Нульовий	Зберегти / розширити	Реінвестувати прибуток
Позитивний	Негативний	Пустити на самовплив	Отримати максимальну користь
Нульовий	Негативний	Виходити повільно	Ліквідувати активи
Негативний	Негативний	Виходиш швидко	Вийти з ринку

Альтернативи глобальних стратегій корпорації наведені на рис. 8.1



Рис. 8.1. Альтернативи глобальних стратегій корпорації

### Напрямки підприємницької стратегії корпорації

Напрямки підприємницької стратегії наведені в табл. 8.3:

Таблиця 8.3

<i>Підрозділи менеджменту</i>	<i>Напрямки стратегії</i>	<i>Основні задачі стратегії</i>
1. Стратегічне планування	Стратегія в галузі досліджень і розвитку	<i>До-виробничі:</i> – виробничий інжиніринг; – НДДКР, дослідне виробництво; – розміщення виробничих запасів і організація постачання – виробниче планування, – прогноз
2. Виробничий менеджмент	Оперативна стратегія	<i>Попиту, графіки виробництва</i> – штатний розклад, – визначення чисельності і рівня кваліфікації персоналу; – виробниче навчання
	Стратегія людських стосунків	<i>В процесі виробництва:</i> – виробниче управління, визначення послідовності робіт; – корегування виробничих графіків; – контроль і управління якістю; – перестановки персоналу і переміщення обладнання – планування використання короткострокових фінансових ресурсів; – планування використання довгострокових фінансових ресурсів
3. Маркетинг	Маркетингова стратегія	– оцінка власних можливостей корпорації, її потенціалу, іміджу, системи сервісу; – формування маркетингових цілей на найближче і віддалене майбутнє; – доведення продукту до споживача і максимально можливий контроль над збутом; – розробка методів активного впливу на ринок, на споживачів, стимулювання збугу; – координація всієї маркетингової діяльності; – вивчення оточення і опрацювання заходів щодо послаблення заходів його негативного впливу; – комплексне дослідження ринку, поведінка споживачів, ступені насиченості товарами, позицій конкурентів;
4. Фінансовий менеджмент	Фінансова стратегія	– створення продукту (асортименту), що відповідає попиту споживачів; – аналіз можливого ризику; – управління активами корпорації; – управління пасивами (заборгованість, майно, що залишилося після задоволення претензій кредиторів)

#### 4. Процес вибору загальної стратегії корпорації.

Схема процесу вибору глобальної стратегії корпорації подана на рис. 8.2



Після вибору глобальної стратегії опрацьовуються альтернативні варіанти стратегій за схемою формування стратегії корпорації поданою на рис. 8.3:

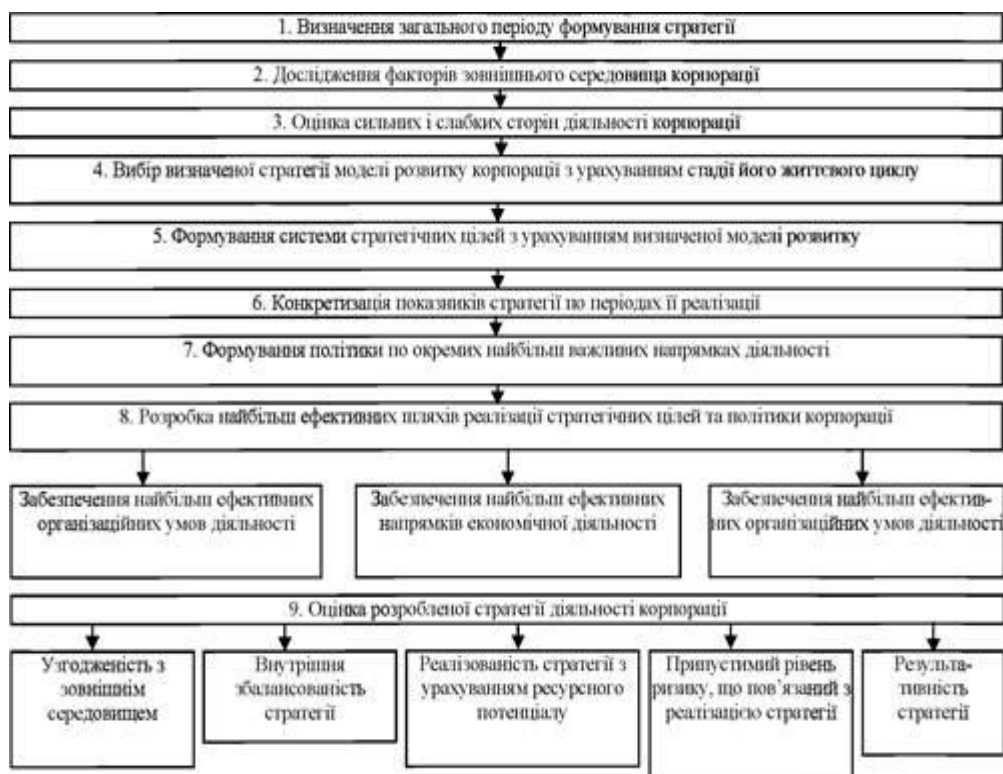


Рис. 8.3. Схема формування стратегії корпорації

Загальні структури виробничого, маркетингового і фінансового менеджменту корпорації наведені на рис. 8.4-8.6 відповідно:



Рис. 8.4. Загальна функціональна структура виробничого менеджменту корпорації



Рис. 8.5. Загальна структура маркетинг-менеджменту корпорації

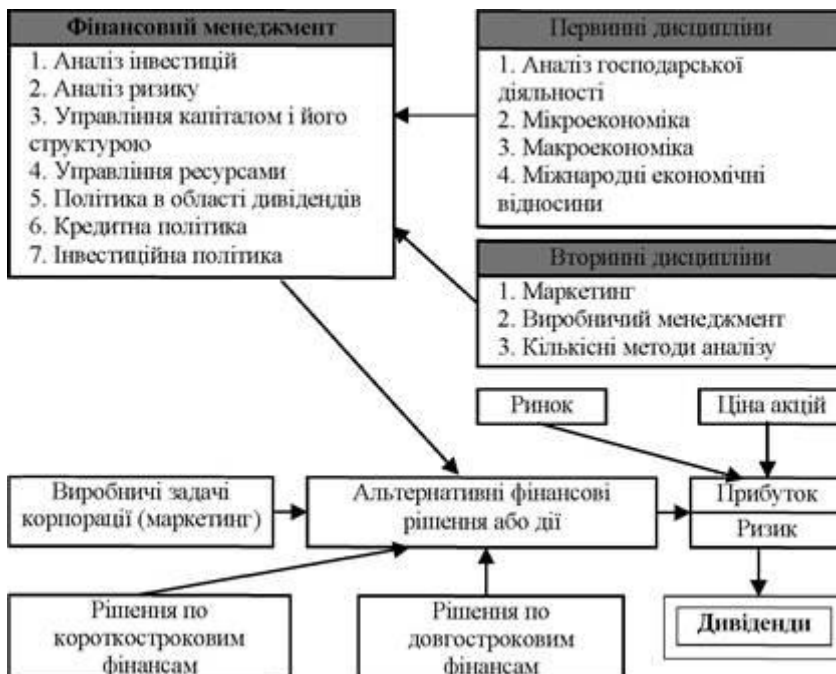


Рис. 8.6. Загальна структура фінансового менеджменту корпорації

### Вибір стратегії корпорації та контроль її реалізації

*Є велика різниця між тим, хто знає свій шлях, і тими, хто ним іде. /О. Скібіцький/*  
**Стратегія корпорації** – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що

включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

## **Класифікація та характеристика ділових стратегій**

### *1. Інтегральні стратегії розвитку та скорочення.*

#### **Базові стратегії**

Ділові стратегії економічного зростання за рахунок розвитку ринку:

- широкої диференціації.
- сфокусованої диференціації.

Ділові стратегії розвитку продукції (товару):

- інноваційного підвищення якості товару,
- модернізації продукту,
- модифікації продукту,
- створення принципово нової продукції.

Ділові стратегії розвитку виробництва:

- стратегії спеціалізації,
- інтеграції,
- диверсифікації,
- ресурсозабезпечення (ресурсозбереження).

#### **Еталонні стратегії розвитку корпорації**

### *2. Еталонні стратегії зростання:*

- стратегія концентрованого росту за рахунок розвитку своєї продукції та розширення свого сегменту ринку; стратегія вертикального інтегрального розвитку корпорації за рахунок оновлення продукції, технологій та ринку.

- стратегія вертикального інтегрального розвитку корпорації за рахунок посилення контролю під системами поставок ресурсів та реалізації продукції;

- стратегії горизонтальної диверсифікації,
- центрованої диверсифікації,

- конгломератної диверсифікації за рахунок оновлення продукції, технологій та ринку.

### *3. Еталонні стратегії скорочення корпорації:*

- стратегія скорочення малоприбуткового бізнесу;
- стратегія часткового скорочення витрат та обсягів виробництва;
- стратегія ліквідації.

## **Вибір рівня агресії ділових стратегій**

### *Пасивні стратегії:*

- стратегія реактивна,
- стратегія стабілізації.

### *Активні стратегії:*

- стратегія передбачення,
- дослідна стратегія,
- творчі стратегії.

За змістом стратегія корпорації повинна охоплювати рішення в області структури й обсягів виробництва, поведінки корпорації на ринках товарів, сировини, капіталі, робочої сили та технологій, стратегічні аспекти внутрішньо-фірмового управління тощо. Верхній рівень становлять вісім наступних щодо самостійних напрямків (видів) стратегій:

1. *Товарно-ринкова стратегія* – сукупність стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, обсяг і якість продукції, що випускається, і способи поведінки корпорації на товарному ринку.

2. *Ресурсно-ринкова стратегія* – сукупність стратегічних рішень, що визначають поведінку корпорації на ринку виробничо-фінансових і інших факторів і ресурсів виробництва.

3. *Технологічна стратегія* – стратегічні рішення, що визначають динаміку технологій корпорації і вплив на неї ринкових факторів.

4. *Інтеграційна стратегія* – сукупність рішень, що визначають інтеграційні функціонально-управлінські взаємодії корпорації з іншими корпораціями.

5. *Фінансово-інвестиційна стратегія* – сукупність рішень, що визначають способи залучення, нагромадження й витрати фінансових ресурсів.

6. *Соціальна стратегія* – сукупність рішень, що визначають тип і структуру колективу працівників корпорації, а також характер взаємодії з його акціонерами.

7. *Стратегія управління* – сукупність рішень, що визначають характер управління корпораціям при реалізації вибраної стратегії.

Останнім часом багато корпорації перебудовують свою внутрішню виробничо-технологічну й організаційно-управлінську структуру, здійснюють перерозподіл прав і обов'язків різних підрозділів і підсистем. У зв'язку із цим представляється доцільним на даному етапі розвитку економіки виділити додатковий розділ стратегії – стратегію реструктуризації.

8. *Стратегія реструктуризації* – сукупність рішень з приведення виробничо-технологічної й організаційно-управлінської структури у відповідність з умовами, що змінилися і стратегією функціонування корпорації.

На практиці розробка стратегії – це виконання наступних етапів:

1. уточнення границь корпорації, її ідентифікацію в господарському, діловому, адміністративному й інших середовищах у системі ринкової економіки;
2. аналіз стратегічного потенціалу корпорації;
3. визначення відповідно до потенціалу корпорації можливих зон господарювання;
4. аналіз ринку продукції в сфері, обумовленої стратегічним потенціалом корпорації, – зоні господарювання;
5. позиціонування корпорації в зоні господарювання;
6. визначення технологічної стратегії;
7. формування варіантів і вибір товарно-ринкової стратегії корпорації;
8. формування варіантів і вибір ресурсно-ринкової стратегії корпорації;
9. аналіз можливостей створення інтеграційної зони корпорації, визначення інтеграційної стратегії корпорації;
10. розробка фінансово-інвестиційної стратегії корпорації;
11. розробка варіантів і вибір соціальної стратегії корпорації;
12. визначення стратегії управління.

Ці етапи можуть повторюватися й коректуватися в ході формування стратегії. Однак, хотілося б підкреслити наступний принциповий момент: у *первісній, базовій послідовності етапів аналізу потенціалу корпорації повинен передувати аналізу ринку*. Це пов'язане з тим, що без знання потенціалу неможливо визначити, яка саме частина ринку повинна піддатися найбільш детальному дослідженню.

Як видно з наведеного переліку етапів, створення й впровадження стратегії – досить трудомістка процедура. Проте, значимість для корпорації цього процесу набагато перевершує витрати на його реалізацію. Справа в тому, що сам по собі процес осмислення ситуації, її колективне обговорення, розбір різних варіантів дій у тих або інших сферах діяльності корпорації приносять величезну користь, підвищують ступінь системності й обґрунтованості прийняття рішень і управління корпораціям у цілому. Немаловажне й те,



що в процесі обговорення стратегії поліпшується менеджмент, консолідується колектив, знижується рівень протиріч в інтересах власників, менеджерів, працівників корпорації.

Уточнивши, таким чином, поняття комплексної стратегії корпорації й описавши загальну картину формування стратегії, можна зупинитися на ролі стратегії в житті корпорації. Ця роль, як показує дослідження функціонування найбільш просунутих фірм розвинених країн, неоднозначна. Виділяються наступні грані цієї ролі.

### **1. "Стратегія як зразок".**

Ця точка зору на стратегію розглядає її в ретроспективі. У певному змісті це найбільш важливий погляд на стратегію, тому що стратегії, які фактично реалізовані, поєднують результати всіх планів, рішень і дій, виконуваних корпораціям.

"Стратегія як зразок" – реалізована стратегія, яка була осмислена й певним чином оформлена по закінченні деякого часу після її реалізації. Результатом цих дій є якийсь зразок стратегії, подібний зразкам продукції корпорації, що виставляються в демонстраційному залі. Цей зразок використовується надалі для формування інших стратегій, що враховують умови, які змінилися. Крім того, така стратегія визначає в значній мірі репутацію, імідж корпорації.

Низка таких стратегічних зразків на прикладі товарно-ринкової стратегії широко відома з історії найбільш успішних фірм, починаючи від зразку, що відображає філософію: "будь-який колір (автомобіля) підходить, аби тільки він був чорним", до зразку, що відображає підвищене увагу до реакцій ринку: поліпшена якість, диференціювання й цінова конкурентоспроможність; потреба в інновації й швидкій зміні. В останньому зразку явно відстежується концепція маркетингу.

"Стратегія як зразок" припускає ієрархічне уявлення у вигляді сукупності все більш детальних розробок: від грубого опису до докладного регламенту. Враховуючи існуючі особливості трансформації бізнесу, можна запропонувати наступний ланцюжок структурних змін, що відображає тенденції динаміки переміщення фокусу зусиль в "стратегічних зразках": "виробництво – фінансування – збут – маркетинг – конкуренція – люди – інновації – відповідальність перед суспільством".

Подальший погляд на проблеми стратегічних зразків пов'язаний з моделюванням "кістяків корпорації" (структур управління корпорації) від простих до функціональних, дивізіональних і матричних структур. Ці структурні зміни, на погляд багатьох закордонних економістів, повинні призвести до створення структур, які більш адекватні багатофункціональним зразкам стратегії, розроблювальним в корпорації в міру її зростання. Незважаючи на загальний тренд до зразків стратегій, що припускають у якості співробітників людей, "наділених довірою", "пов'язаних приналежністю до фірми", "що приймають на себе відповідальність у всіх вирішеннях проблем,", останнім часом у теоретичних роботах на Заході й у практичній діяльності менеджерів, що належать до групи "антикризових лідерів" проявляються тенденції до повернення до більш "доцентрових" бюрократичних структур, властивих Україні до перебудови.

### **2. "Стратегія як влада".**

С цієї точки зору стратегія розглядається як результат політичного процесу взаємодії всіх зацікавлених у виробництві осіб, що дає надзвичайні повноваження тим, хто покликаний реалізувати цю стратегію. В загальному значенні й ті, хто має владу, й ті, хто прагнув би її мати, впливають на виробництво. В багатьох випадках фактична влада в корпорації неминуче розділена, і цей поділ зроблений незалежно від інтересів, принципів розвитку корпорації або ступеню демократії при прийнятті рішень. Влада дробиться просто тому, що ніхто з індивідуумів не може контролювати всі бажані аспекти діяльності організації. Це вимагає, щоб лідери контролювали структуру зміни влади – спосіб заміни через якийсь час людей, які контролюють основні ресурси корпорації.

У середовищі світових інформаційних мереж останнього десятиліття природно виникає ситуація, при якій влада, розподілена між більшою кількістю людей, подій і інших явищ, може з'явитися де завгодно у взаємозалежному мережному зовнішньому середовищі

й вплинути на внутрішній стратегічний розвиток фірми. Позиції влади дозволяють вузько визначати завдання управління адміністрацією й виробничими системами. Вони також полегшують конструювання систем планування за допомогою екстраполяцій і очікувань.

Ситуації, при яких на обрії з'являються інші, не менш потужні суб'єкти, вимагають відповіді у вигляді "політичної угоди". Розподілена влада вимагає роздільного, строго спрямованого, обережного, турботливого управління, властивого менеджерам типу "проникливий перетворювач" і "антикризовий лідер".

Більшості вітчизняних корпорації має сенс будувати функціонально-організаційну структуру й відповідну стратегію з урахуванням виникнення гострих адміністративно-політичних або кримінальних ситуацій у будь-якій точці простору інтересів корпорації й необхідності адекватної реакції. Слід очікувати, що корпорація буде мати достатню владу стосовно одних груп зацікавлених осіб і недостатню – стосовно інших. Також слід очікувати, що загальна позиція влади корпорації буде змінюватися з часом у міру зміни індивідуальних відносин влади між групами зацікавлених у діяльності корпорації осіб.

Кожна корпорація також є частиною суспільства з його досить розподіленою, що доходить до "економіки фізичних осіб", структурою влади й тому вимагає відповідного стилю управління й відповідної до зворотного зв'язку.

Рух у напрямку створення систем запобігання кризи повинен починатися з більш активного, системного інтервенціонізму корпорації в зовнішнє середовище, наповнене непередбачуваними елементами ринкової й адміністративної влади.

### **3. "Стратегія як конкурентна позиція корпорації".**

Одна з основних цілей корпорації полягає в тому, щоб зайняти привабливу й продуктивну позицію в безпосередньому оточенні – позицію, що забезпечує приплив капітальних, людських й інших ресурсів і полегшуючу "відтік" (реалізацію) виробів і послуг замовникам й іншим клієнтам. При цьому, прийнятний випуск повинен здійснюватися поряд із забезпеченням необхідних для протікання внутрішніх процесів коштів і можливостей підтримки зовнішньої життєздатності. Такі теоретики конкурентної стратегії, як М. Портер, бачать основні завдання стратегії менеджменту в тому, щоб вибирати й підтримувати "виграшні" позиції в ринковій середовищі. Погляд на пошук конкурентних переваг як на основну мету управління корпораціям набуває все більш зростаючий вплив за останнє десятиліття. Ключ до стратегічного успіху з цієї позиції – це перевищення середньої віддачі від інвестицій за допомогою розробки й впровадження конкурентних стратегій.

Стратегія як конкурентна позиція – особливо важлива тема для лідерів типів "фахівець з політичних ризиків" і "жрець конкурентоспроможності", оскільки ця концепція, з одного боку, пов'язана з концепцією "стратегія як влада" а, з іншої, – здатна забезпечити менеджеру визнання його власної кваліфікації.

Деякою мірою цю концепцію можна знайти "між рядками" про вхідні бар'єри, владу постачальників, що укладають угоду тощо у концепції М. Портера. При цьому можна виявити, що по суті справи "політичний" і "конкурентоспроможний" аспекти становища корпорації не так вже й відрізняються, як це, можливо, видається. В ситуації, коли корпорація має більшу конкурентну силу, наприклад, у монополістичній ситуації, можна дозволити собі ігнорувати аспекти зовнішнього середовища й сконцентруватися на створенні ефективних структур управління, виробництва і планування. В міру того, як конкуренти стають більш сильними, керівництво й підрозділи корпорації, що забезпечують зворотні зв'язки, повинні зосередитися на задоволенні потреб найбільш важливих постачальників і замовників.

У дуже заплутаних ситуаціях керівництво повинне віддавати владу персоналу – воно просто не може досить швидко або ефективно керувати за допомогою централізованої системи управління персоналом. У такій макросистемі мережі поділу влади й стратегічний союзи – необхідні стратегії для досягнення успіху на багатьох фронтах.

### **4. «Стратегія як конкурентна перевага».**

Необхідно ще раз підкреслити потребу корпорації в множинних зворотних зв'язках. Конкурентна перевага (вищезгадане перевищення середньогалузевої прибутковості) досягається за допомогою створення більшої різниці між собівартістю й продажною ціною, ніж у основних конкурентів. Це, у свою чергу, в ринкових умовах, при яких конкуренція постійно оновлює процеси й виробу, щоб вирватися вперед, вимагає постійної уваги до таких цілях як ефективність, задоволення вимог замовника, ріст частки виробу на ринку, а також потенціал інновацій. Ці завдання вимагають ускладнення зв'язків адміністрації, стратегічного планування розвитку, сфальцьованої організаційної структури, використання зобов'язань і полегшення мережного спілкування.

Слід зазначити, що в міру ускладнення зовнішнього середовища фундаментальна й прихована роль конкуренції в суспільстві починає оскаржуватися тими, хто сумнівається в адекватності конкурентної політики "успіху в хаосі" у вже хаотичному, що й володіє вбогими вільними ресурсами світі. Це питання акцентується тими, хто бачить основну небезпеку в наближенні корпорації (точніше, багатьох корпорації одночасно) до кризи шляхом посилення конкурентоспроможності за всяку ціну.

Незважаючи на те, що традиційний акцент у літературі з менеджменту робиться на ролі конкурентної переваги, ринкової влади корпорації як генератора продукції, концепція "позиції" повинна бути розширена й містити в собі "соціальну", "природну" і "етичну" позиції. Таким чином, концепція позиції могла б використовуватися для генерації корисних ідей при вирішенні деяких із критичних стратегічних проблем сучасного суспільства.

#### **5. "Стратегія як система мотивації й контролю персоналу".**

Тут стратегія розглядається як квінтесенція особливостей перспективної системи мотивування персоналу, причому акцент робиться на динаміці цих систем у міру успіхів або провалів у діяльності корпорації. Стиль керівництва, структури, системи й процеси управління повинні також змінитися, щоб змінити застарілі елементи стратегічної конфігурації.

По суті, картина змін зовнішнього існування корпорації в контексті очікувань зацікавлених осіб як ряду еволюційних періодів, які передують і супроводжують пакети революційних змін, повинна мати адекватну й мобільну проекцію на систему управління персоналом. При цьому, революційні кризи переорієнтують корпорацію на нову стадію розробки системи мотивації з новим керівником у керма. Можна припускати, що далі кожен успішний керівник на початку еволюційного періоду сам є зародком наступної революції/кризи. Отже, відповідним чином повинна готуватися нова система мотивації й контролю персоналу для прийняття ними рішень.

#### **6. "Стратегія як реакція на зовнішні виклики".**

В сучасний період швидких і частих несподіваних змін необхідна організаційно-функціональних підсистем в складі корпорації, яка займається пошуком, фіксацією й осмисленням стратегічних проблем корпорації в міру їх появи й розвитку. З цього погляду стратегія проявляється як один із внутрішньо-фірмових механізмів, що безупинно забезпечують адекватні відповіді на нові стратегічні проблеми й "виклики". Виникаючі проблеми формують "порядок денний" стратегічної діяльності в корпораціях – кожен проблему або виклик потрібно вивчати й парировати з достатньою ефективністю. Така система забезпечує єдиний підхід до вдосконалення "всеосяжної" компетенції стратегічного менеджменту й розробку адекватного підходу формування програм розвитку стратегічного менеджменту.

Розвиток елементів стратегічного управління економічними об'єктами різних рівнів і становлення так званого стратегічного стилю управління в нашій країні безпосередньо пов'язані з переходом від централізовано керованої економіки до ринкової. Практично повна самостійність у прийнятті не тільки оперативних (як деякою мірою було й раніше), але й довгострокових і важливих рішень дотепер ставить перед бізнесменами, керівниками корпорації складні проблеми. Труднощі у вирішенні цих проблем, часом непідготовленість керівників різного рівня до прийняття обґрунтованих, зважених і продуманих стратегічних

рішень є одним з важливих факторів таких процесів, як неплатежі, порушення договірних зобов'язань, зниження інвестиційної активності, уповільнення темпів НТП у народнім господарстві, загальний спад промислового виробництва тощо.

Можна стверджувати, що "якість" стратегічних рішень на мікроекономічному й місцевому рівнях служить серйозною перешкодою в реалізації продуктивного потенціалу трудових і матеріальних ресурсів України. Проте, наразі не відомо жодної цілісної системи стратегічного управління на вітчизняних корпораціях, що включає апробовані технологічні схеми розробки, реалізації й контролю стратегічних планів. Разом з тим, за наявними даними, багато керівників корпорації і вищій управлінський персонал на виробництвах усвідомлюють необхідність таких систем.

Розглянемо основні етапи розробки загальної стратегії розвитку корпорації (рис. 8.7):

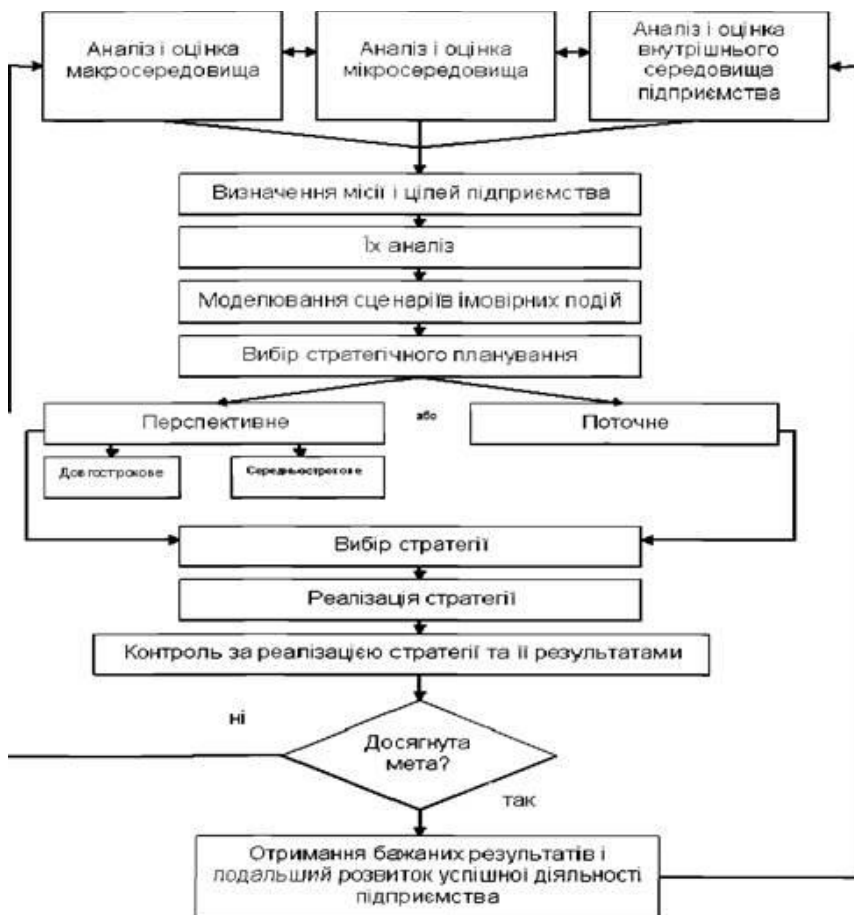


Рис. 8.7. Етапи розробки загальної стратегії розвитку корпорації

Організація розробки стратегії в корпорації передбачає відбір кадрів розробників, організацію їх роботи і контроль, зміну організаційної структури управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту, розвитку в кадрів стратегічних здібностей та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії. Існує багато шляхів конкуренції та стратегій корпорації: виробнича, товарна, цінова, фінансова тощо. Але в основі будь-якої стратегії лежать (повинні лежати) конкурентні переваги. Стратегічне управління можна визначити як управління конкурентними перевагами. Конкурентна перевага – це становище фірми на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати покупців. Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє корпорація, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі.

Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи корпорації чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії корпорації.

При розробці стратегії необхідно, з однієї сторони, мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності корпорації, її позицію на ринку, а, з іншої сторони, розуміти структуру національної економіки в цілому та структуру галузі, в котрій працює корпорація. Стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Поєднання загальних і загально-конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції корпорації в середовищі, характеристик самого корпорації.

Розробка економічних стратегій розвитку корпорації стає все більш актуальним для українських корпорацій, які поставлені в умови твердої конкуренції як між собою, так і з іноземними корпораціями.

Хоча стратегічне планування саме по собі не забезпечує успіху, проте воно створює умови для виникнення ряду важливих і часто істотних сприятливих факторів для організації.

Таким чином, можна зробити наступні висновки стосовно розробки та подальшого розвитку стратегії корпорації:

- стратегія корпорації складається з дій і підходів управлінського персоналу для досягнення визначеної мети діяльності;
- стратегія забезпечує (має забезпечувати) спрямованість і адаптованість дій корпорації в ринкових умовах;
- створення стратегії – це перш за все підприємницька діяльність;
- розробник стратегії більшою мірою має бути зорієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем корпорації;
- стратегія динамічна в процесі розвитку корпорації;
- стратегії корпорації частково видимі, а частково приховані від стороннього погляду;
- розробка стратегічного бачення і місії корпорації, визначення мети і вибір стратегії є головними завданнями вибору напряму розвитку організації.

В коло задач перспективного планування включаються розробка стратегічної орієнтації корпорації, визначення стратегічного потенціалу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на основі аналізу ринку та виявлення внутрішньо-фірмових ресурсів.

*Ви відповідаєте за наслідки свого вибору. /Августо Курі "Покупці мрії"/.*

Опрацювання стратегії корпорації складається з послідовних етапів, наведених в табл. 8.4:

**Таблиця 8.4 Етапи опрацювання стратегії діяльності корпорації на споживчому ринку**

1.	<i>Аналіз зовнішнього середовища функціонування корпорації та її виробничо-технічних можливостей</i>
	1.1. Дослідження ринку діяльності корпорації та виявлення тенденцій його розвитку 1.2. Оцінка виробничо-технічних можливостей корпорації, її конкурентоспроможності, можливості використання внутрішніх резервів та ресурсів 1.3. Аналіз зовнішнього середовища функціонування корпорації 1.3.1. Аналіз макроекономічних процесів

	1.3.2. Аналіз регулюючої діяльності держави 1.4. Дослідження регіону діяльності корпорації (частки в товарообороті, рівня монополізації, кількості корпорації- конкурентів, їх позиції на ринку)
2.	<i>Визначення цілей та ключових проблем розвитку корпорації</i>
	2.1. Формування узагальнюючих якісних цілей діяльності корпорації 2.2. Дезагрегація, взаємне узгодження, конкуренція і кількісне визначення цілей
3.	<i>Опрацювання альтернативних варіантів розвитку корпорації</i>
	3.1. Перевірка відповідності встановлених цілей наявним можливостям корпорації, її ресурсам та потенціалу 3.2. У випадку невідповідності – опрацювання тактичних програм, націлених на ліквідацію дисбалансу
4.	<i>Оцінка та вибір стратегії розвитку</i>
	4.1. Перевірка реальності та здійсненності встановлених цілей та опрацьованих результатів їх досягнення. 4.2. Визначення відповідності ресурсів і потенціалу для реалізації стратегії
5.	<i>Складання програми дій та контроль її реалізації</i>
	5.1. Координація заходів для реалізації обраної стратегії 5.2. Конкретизація заходів на всіх рівнях управління 5.3. Визначення послідовності реалізації конкретних заходів (тактичне планування)
<i>Три основні завдання виконання стратегії корпорації такі:</i>	
1.	Встановлення пріоритетності серед адміністративних задач з метою їх відповідності обраній стратегії
2.	Встановлення відповідності між обраною стратегією та внутрішньо організаційними процесами з метою орієнтації корпорації на здійснення цієї стратегії
3.	Вибір і приведення у відповідність до прийнятої стратегії стилю лідерства і підходів до управління корпорацією

Визначимо алгоритм діяльності вищого керівництва на стадії реалізації стратегії (табл 8.5)

**Таблиця 8.5 П'ять послідовних етапів діяльності вищого керівництва корпорації на стадії реалізації стратегії**

1. Поглиблене вивчення стану середовища, цілей і опрацьованих альтернативних стратегій
1.1. Остаточне усвідомлення сутності визначених цілей, розроблених стратегій, їх коректності і відповідності одне одному, а також стану середовища. (На цій стадії можливі корегування). 1.2. Більш широке доведення ідей стратегії і змісту цілей до співробітників корпорації з метою залучення до їх реалізації.
2. Прийняття рішень щодо ефективного використання наявних ресурсів та їх розподілу

3. Прийняття рішень щодо організаційної структури управління (при необхідності – внесення змін)
4. Проведення необхідних змін
4.1. Складання сценарію можливого опору змінам 4.2. Проведення заходів по ослабленню опору змінам 4.3. Усунення або зменшення до мінімуму реального опору 4.4. Закріплення проведених змін
5. Перегляд плану реалізації стратегії (за необхідності)

*Формулювання стратегії – це пів-справи.*

*Як примусити її працювати – ось питання. /О. Скібіцький/*

Основні сфери проведення стратегічних змін:

1. організаційна структура;
2. організаційна культура.

Процес реалізації стратегії за допомогою організаційної структури наведено на рис. 8.8:

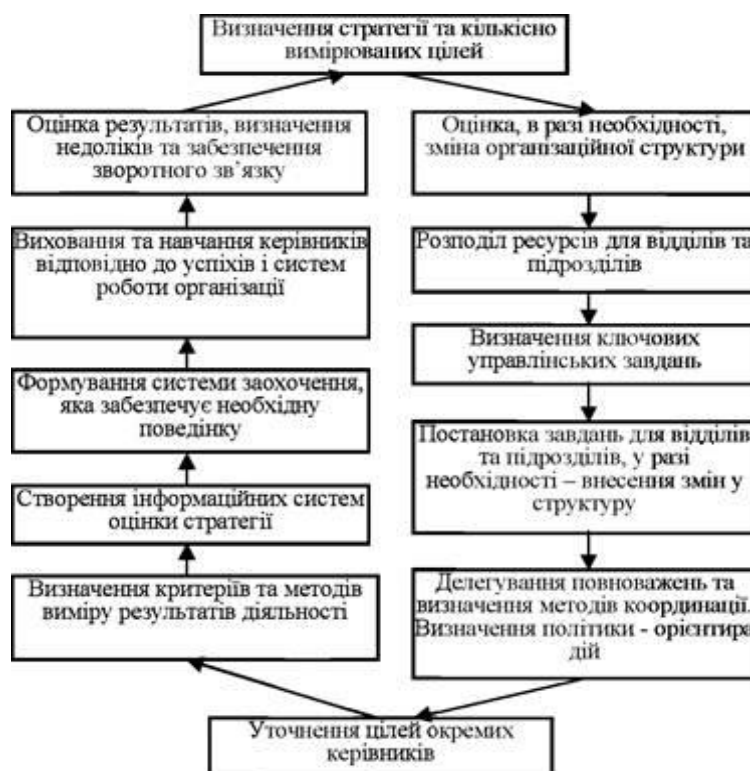


Рис. 8.8. Процес реалізації стратегії за допомогою організаційної структури.

Два основних правила успішної реалізації стратегії (за Александром):

1. Цілі, стратегії і плани мають бути детально доведені до співробітників, з тим, щоб вони не тільки усвідомили, що робить корпорація, але й самі були б залучені неформально в процес виконання стратегії, в тому числі в сприйняття зобов'язань перед корпорацією щодо реалізації стратегії

2. Керівництво повинно не тільки своєчасно забезпечувати надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але й мати план реалізації у вигляді цільових установок і фінансувати досягнення кожної цілі