

Лекція 2. Поняття, призначення і зміст стратегій міжнародних компаній, специфіка та порядок їх формування

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

Отже, стратегія бізнесу - це так би мовити стратегія бізнес-одиниці чи виду діяльності підприємства або стратегія підприємства щодо його окремої СЗГ. Слід підкреслити, що вибір стратегій для розвитку кожного бізнесу підприємства є основою стратегічного менеджменту. Розглядаючи питання стратегій бізнесу підприємства, необхідно нагадати, що на вузькопрофільному (однобізнесовому) підприємстві його ділова (бізнес-стратегія, як самостійної бізнес-одиниці (яку називають ще стратегічним господарським центром чи стратегічним центром бізнесу, який у даному випадку вважається абсолютно незалежним, повністю автономним), є водночас загальною (корпоративною) стратегією. Для мультибізнесових підприємств розробляються бізнес-стратегії кожної його бізнес-одиниці (у цьому випадку як стратегії квазіавтономних господарських підрозділів, що також вважаються СГЦ, але в межах, в організаційно-економічній структурі такого багатoproфільного підприємства) чи щодо окремої СЗГ, які покликані забезпечити реалізацію загальної стратегії такого підприємства в напрямку (у сфері) його окремого бізнесу (тому що сформульовані підприємством завдання та розроблена загальна стратегія є цілями, які повинні бути досягнуті на рівні його окремих СГЦ, тобто бізнес-одиниць чи щодо його

окремих СЗГ). Таким чином бізнес- стратегію розробляють на основі загальної. Відтак для бізнес-одиниць (СГЦ) напрям розвитку вважається практично заданим. Отже, ділова бізнес-стратегія визначає шляхи досягнення підприємством бажаного результату (стабілізації (обмеженого зростання), зростання, скорочення) в конкретному бізнесі чи секторі бізнесу, в конкретному продуктово-ринковому сегменті. Фактично, бізнес-стратегія (синоніми - ділова стратегія, стратегія бізнесу) - це план управління окремою сферою бізнес-діяльності фірми, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Вона (бізнес-стратегія) визначає як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретному бізнесі, в конкретно визначеній СЗГ підприємства. Як уже відмічалось, розробляється бізнес-стратегія для окремих ділових одиниць - самостійних однобізнесових господарських організацій або квазіавтономних складових великого підприємства. Причому підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці не відрізняються від формування загальної стратегії підприємства. Специфіка стратегії для окремої бізнес-одиниці полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розробку конкурентної їй функціональних стратегій бізнес-одиниць. Отже алгоритм розробки бізнес-стратегії наступний:

на основі цілей та сформульованої загальної стратегії корпорації (для мультибізнесової компанії) визначаються і формулюються місія і цілі стратегічних бізнес-одиниць {синоніми-самостійного підрозділу, стратегічного господарського центру, окремого виду діяльності, підрозділу бізнесу підприємства);

проводиться аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей СГЦ (бізнес-одиниць, стратегічних господарських підрозділів) підприємства (а у випадку однобізнесового підприємства, поняття бізнес-одиниця, СГЦ, СГП, підприємство і його бізнес є тотожними);

здійснюється узагальнююча оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-одиниць підприємства, уточнюють їх (за ними) стратегічні цілі та визначають чи уточнюють можливі (альтернативні) способи їх досягнення, тобто відбувається перегляд стратегічних альтернатив, які можна реалізовувати щодо певного бізнесу підприємства (СГЦ, бізнес-одиниці, виду діяльності);

наступний крок - вибір стратегії СГЦ (стратегії бізнес-одиниці, стратегії бізнесу чи бізнес-стратегії) підприємства, тобто прийняття конкретних рішень щодо того як розвивати даний бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори (напрями) і продукти (конкретні види товарів, послуг чи робіт), яке місце займати на ринку, як протидіяти конкурентам тощо;

сформована на бізнес-рівні стратегія (стратегія окремих самостійних господарських підрозділів, бізнес-стратегія) виступає метою і. відтак, забезпечується, а отже, і закінчується розробкою функціональних стратегій (з маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, досліджень та розробок тощо). Отже, як бачимо, стратегія бізнесу підприємства - це лінія альтернативної поведінки підприємства, яка приведе (повинна привести) до довготривалого успіху конкретного бізнесу підприємства, до успіху підприємства в його конкретному бізнесі, успіху в його конкретній СЗГ, успіху його конкретного СГЦ і, таким чином, усіх бізнес-процесів підприємства в цілому (що є тотожним у випадку однобізнесового підприємства).