

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

1. Стратегічний набір як система стратегій підприємства.
2. Призначення стратегічного набору в стратегічному управлінні та мета його розробки
3. Стратегічне позиціонування та стратегічні зони господарювання

1. Стратегічний набір підприємства

Стратегічний набір підприємства Багатоплановий характер діяльності підприємства зумовлює необхідність розробки системи стратегій, що являє собою стратегічний набір.

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Стратегічний набір — це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відмінних характеристиках та особливостях окремих підприємств.

Основними вимогами до стратегічного набору є: орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей; ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій; ієрархічний характер, оскільки «стратегічний набір» підприємства складається з таких стратегій

- загальної для всього підприємства в цілому;
- загальних конкурентних за окремими бізнес-напрямами;
- для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсних (для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного напрямків).
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;

– гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;

– баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі.

Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів. Обґрунтований стратегічний набір — той, що є правильним для даного підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі (рис. 1).



Рис. 1 Корегування стратегічного набору підприємства

Добре сформований стратегічний набір — той, що відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості та умови його подальшого руху, відповідно до обраних стратегій. В процесі формування стратегії діяльності підприємства беруть участь вище керівництво, команда плановиків, керівники та спеціалісти підрозділів.

У розробці стратегії необхідно, щоб, в першу чергу, в ньому було посправжньому зацікавлене вище керівництво підприємства. Причому, від рівня його стратегічного мислення, від рівня підготовки в цілому суттєво залежатиме якість і дієвість стратегічного плану. В усіх інших випадках стратегічний план буде формальним. Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на крупних підприємствах доцільно створювати відділи стратегічного розвитку на чолі із заступником першого керівника.

На середніх і малих підприємствах дані функції має здійснювати планово-економічна служба господарства, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж таки має бути заступник керівника підприємства або й сам керівник. До розробки стратегічного плану залучаються всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також експерти і науковці з інших інститутів. Для формування стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватись спеціальні тимчасові робочі групи із залученням кадрів з усіх відділів господарства. Процес побудови стратегічного набору — це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії

В табл. 1. наведено відповідно до ієрархії формування стратегії: хто несе головну відповідальність і за які конкретні стратегічні дії.

Згідно з концепцією «стратегічного набору», досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечуючих стратегій.

Розподіл завдань з розробки стратегії

Рівень стратегії	Призначення	Основні завдання кожного рівня
Корпоративна стратегія	Для організації і сфер її діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення загальних показників роботи в тих напрямках і галузях, де організація вже діє 2. Дії в галузі диверсифікації і інтеграції 3. Створення і управління високоефективним господарським портфелем 4. Пошук шляхів одержання синергетичного ефекту в рамках господарського портфеля 5. Оптимальний розподіл корпоративних ресурсів 6. Дії по відношенню до збиткового чи непривабливого бізнесу
Ділова стратегія	Для кожного окремо виду діяльності організації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг 2. Формування механізму реагування на зовнішні зміни 3. Інтеграція стратегічних зусиль різних функціональних напрямків
Функціональна стратегія	Для кожного функціонального напрямку в рамках окремого виду діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності 2. Створення управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми 3. Інтеграція стратегічних зусиль операційної діяльності
Операційна стратегія	Для структурних підрозділів в середині функціональних напрямків	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рішення вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей функціональних підрозділів 2. Підвищення продуктивності праці

Як зазначалося, забезпечуючі стратегії (ресурсного та функціонального типу) існують у формі планів та програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності підприємства. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, НДПКР, фінанси, персонал тощо. Їхня роль — у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку діяльності (бізнесу), наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через забезпечуючі плани та програми відбувається інтеграція діяльності підприємства з всього «стратегічному набору», досягаються синергійні характеристики системи. Стратегічний набір має забезпечити умови для саморозвитку підприємства. Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного

набору.

2. Призначення стратегічного набору в стратегічному управлінні та мета його розробки

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. Отже, стратегія бізнесу – це так би мовити стратегія бізнес-одиниці чи виду діяльності підприємства або Стратегія розвитку підприємства щодо його окремої СЗГ.

Розглядаючи питання стратегій бізнесу підприємства, необхідно нагадати, що на вузькопрофільному (однобізнесовому) підприємстві його ділова (бізнес-) стратегія, як самостійної бізнес-одиниці, є водночас загальною (корпоративною) стратегією. Для мультибізнесових підприємств розробляються бізнес-стратегії кожної його бізнес-одиниці чи щодо окремої

СЗГ, які покликані забезпечити реалізацію загальної стратегії такого підприємства в напрямку (у сфері) його окремого бізнесу. Таким чином бізнес-стратегію розробляють на основі загальної. Відтак для бізнес-одиниць 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 розвитку 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 та 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;
- проводиться аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей СГЦ (бізнес-одиниць, стратегічних господарських підрозділів) підприємства;
- здійснюється узагальнююча оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-одиниць підприємства, уточнюють їх стратегічні цілі та визначають чи уточнюють можливі (альтернативні) способи їх вирішення, 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;
- і, нарешті, – 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, 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).

2. Стратегічне позиціонування та стратегічні зони господарювання

При виборі (виробленні, формулюванні) загальної стратегії фірми необхідно дати відповідь на такі запитання:

- Який бізнес зберігати?
- Який бізнес розвивати?
- Який бізнес ліквідувати?
- В який бізнес перейти?
- І як це зробити?

Отже, загальна стратегія фірми за змістом повинна визначатись за такими проблемами (тобто повинна вирішити такі проблеми):

Що фірма повинна робити і чого не повинна робити?

Що більш важливе, а що менш важливе у здійснюваній фірмою господарській діяльності?

Для цього, як уже було відмічено, необхідно провести стратегічне позиціонування яких вона буде діяти як окремих фірми, тобто визначити (виділити) стратегічні зони господарювання (СЗГ), в суб'єкт бізнесу, як бізнес-одиниця чи так званий стратегічний господарський центр (СГЦ), та вияснити стратегічні позиції фірми в обраних СЗГ за окресленою системою параметрів.

Після цього по кожній СЗГ, в якій буде діяти фірма, як окремих суб'єкт бізнесу – як, або через, так званий стратегічний господарський центр (СГЦ), слід обрати відповідний тип бізнес-стратегії, яку вона буде реалізовувати в даних (обраних) СЗГ (сферах бізнесу) для забезпечення успіху у досягненні підприємством потрібного рівня конкурентоспроможності в довготривалому періоді.

Отже, розроблення бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції і виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку фірми по окремим видам її діяльності (бізнесам, СЗГ). *В основі класифікації стратегій бізнесу підприємства лежать наступні класифікаційні ознаки:*

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

За типом конкурентної переваги, тобто за способом забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі, провідний спеціаліст в галузі

стратегічного управління, М. Портер, вважає, що можна виділити три напрямки формування і відтак три типи конкурентної бізнес-стратегії.

Перший тип бізнес-стратегії пов'язаний з досягненням лідерства у питанні мінімізації витрат виробництва продукції. Він отримав найбільшу популярність в 70-х роках ХХ ст. В його основі лежить теорія накопиченого досвіду.

Суть цієї стратегічної альтернативи (СА) – забезпечення конкурентоспроможності бізнесу полягає в досягненні більш низьких рівнів витрат на виготовлення продукції порівняно з конкурентами без погіршення якості продукції. Це діє можливість фірмі ефективно конкурувати на ринку, так як вона має можливість пропонувати продукти за низькими цінами.

Підтримка низьких витрат порівняно з конкурентами приносить фірмі прибуток, розмір якого вищий середньогалузевого. І при низькому рівні витрат фірма буде отримувати прибутки навіть в ситуації, коли конкуренти в результаті суперництва втратять свої прибутки. І, як показує досвід, переважно підприємства, які мають найвищі обсяги виробництва в галузі, характеризуються одночасно найнижчими виробничими витратами.

Що дає фірмі реалізація цієї стратегії бізнесу?

Низький рівень витрат забезпечує фірмі (так званий захист від 5-ти сил, які діють з боку конкурентів):

- захист від негативного впливу потужних постачальників, так як забезпечує їй більш високу еластичність при підвищенні витрат на комплектацію;
- захист від негативного впливу потужних гуртових покупців, які використовують свою силу для зниження цін на продукцію серед конкурентів-покупців до прийнятого рівня;
- сприятливі умови відносно конкурентів щодо використання продуктів-замінників;
- прибутки, навіть у випадку, коли фірми-конкуренти їх втратять в результаті суперництва;
- можливість інвестувати отриманий прибуток в нове обладнання і технологічне переоснащення, що дасть їй (фірмі) можливість утримувати позицію цінового лідера;
- ця стратегія (передбачає) вимагає поряд з постійним зниженням витрат і збільшенням обсягів виробництва порівняно високої частки на ринку;
- постійне вдосконалення технології виробництва виробів;
- розширення асортименту продукції (з метою розподілу витрат на більшу кількість виробів) і збільшення їх кількості до продажу.

Отже, можна зробити висновок, що для реалізації даного типу стратегії бізнесу важливим є:

- 1) збільшення масштабів виробництва;
- 2) ефект накопиченого досвіду;
- 3) розподіл витрат між різними видами діяльності (а на бізнес-рівні – між секторами конкретного бізнесу) фірми.

Ця стратегія розповсюджується в основному на товари масового виробництва (широкого вжитку) і лише деякою мірою придатна для малих і середніх підприємств. Хоча в багатьох сферах діяльності (наприклад, виробництво предметів розкоші, озброєнь) великий масштаб виробництва і низький рівень витрат не є факторами, що забезпечують успіх. А в малому бізнесі, у свою чергу, існує багато способів зниження витрат, завдяки чому і малі фірми можуть випускати (і випускають) продукцію з конкурентним рівнем витрат.

Другий тип конкурентної бізнес-стратегії пов'язаний з широкою диференціацією виробу. Суть цієї стратегії бізнесу полягає в такій диференціації продукту, яка б визначала його виключний характер і оригінальність. Стратегію диференціації (відмінності) називають ще стратегією лідерства в галузі якості.

Конкурентна перевага, згідно з цією СА забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, досягається фірмою не за рахунок низьких витрат і цін, а за допомогою своєї відмінної, специфічної характеристики (продукції), яка буде розпізнана споживачами і зацікавить їх. Таким чином, конкурентна перевага досягається за рахунок якості, рівня послуг, зовнішнього вигляду, умов і простоти використання продукту або способу його розповсюдження (а не за рахунок зниження витрат на продукцію, яка широко і усюди представлена на ринку (тобто продукцію масового виробництва)).

Вплив стратегії диференціації (відмінних рис продукту) на конкурентне становище фірми в конкретному бізнесі може бути наступним:

Стратегія диференціації захищає бізнес фірми від конкуренції завдяки лояльності клієнтів певному «бренду» і відтак, більш низькій чутливості клієнтів до різниці у ціні. Лояльність клієнтів і унікальність продуктів являють собою бар'єри входження конкурентів на ринок.

стратегія диференціації, забезпечуючи більш високу норму прибутку від бізнесу, дає можливість фірмі протидіяти різноманітним силам (конкурентним діям) з боку постачальників і споживачів, які, не володіючи (до певної міри) оригінальними і унікальними продуктами, більш чутливі до цін. Водночас диференціація обмежує можливість отримання більшої частки

для бізнесу фірми на ринку, так як вона вимагає, здебільшого, відмови від масового продажу виробів.

Стратегія диференціації дозволяє зайняти більш високе цінове становище стосовно конкурентів. Цю стратегію можуть з успіхом застосовувати не тільки великі, але й малі і середні фірми. А по мірі зростання добробуту суспільства, для підвищення конкурентоспроможності фірм і завоювання ними конкурентних переваг, вирішальну роль будуть відігравати унікальність та оригінальність їх продукції, а не тільки низька ціна. Корисною диференціація є поки конкурентами не створено аналогічний продукт.

Виділяють 4 головних види бізнес-стратегій диференціації:

Стратегія вдосконалення стосується ситуації, коли удосконалений продукт фірми стає зауваженим і позитивно оцінений усім ринком або значною його частиною.

Стратегія спеціалізації полягає в тому, що на ринку пропонуються вироби підвищеної якості для певного сегменту ринку по відносно високим цінам.

Стратегія здешевлення характеризується тим, що на усьому ринку пропонують продукти більш низької цінності (якості), але за значно нижчою ціною.

Стратегія звуження полягає в тому, що для певних груп споживачів пропонуються продукти, які характеризуються заниженими параметрами, але які мають значно нижчі ціни. Це не означає зниження цінності (якості) вказаних продуктів, але, відмовившись від оснащення їх надлишковими для даної групи споживачів елементами, можна значно знизити витрати, а також ціни цих продуктів.

Фактори (умови) застосування стратегії диференціації обумовлені тим, що стратегія диференціації створює шанси на досягнення вигоди і переваг тільки у випадку, коли підприємства володіють здатністю вирізнити своє становище, зробити його відмінним від інших і тим самим уникнути безпосереднього суперництва в сфері затрат і цін. Це стосується у першу чергу товарів і послуг класу розкоші, які чутливі до змін моди.

А конкретно, бізнес-стратегія диференціації в конкретному бізнесі може ефективно реалізовуватись (регулюватися і управлятися) лише за умов (умови для реалізації стратегії диференціації в певному бізнесі):

високої якості продукції;

коли споживачі згодні на більш високі ціни (так як затрати на диференціацію продукту є порівняно високі);

коли потреби покупців (споживачів) повною мірою не задовольняються тими стандартними продуктами, що є на ринку;

існування різних можливостей диференціювання продукту (надання йому відмінних рис);

інноваційного характеру диференціації, завдяки чому сприятливі наслідки диференціації не можна легко відтворити шляхом наслідування іншими фірмами, які діють в даній галузі бізнесу (або на сегменті ринку);

лояльності і прихильності споживачів до продукції фірми;

випуск товарів «під фірму» піратськими фірмами (розглядається як загроза).

Третій тип конкурентної бізнес-стратегії пов'язаний з фіксацією певного сегменту ринку конкретного (певного) бізнесу і концентрацією зусиль фірми на цьому сегменті. Суть стратегії концентрації (фокусування) полягає у задоволенні попиту певного кола споживачів за рахунок концентрації (фокусування) зусиль (уваги) на обраному сегменті ринку після того, як попередньо будуть з'ясовані усі ринкові ніші (тобто виявлені усі існуючі на ринку ніші). Фірма, яка ефективно використовує цю стратегію в бізнесі, може отримувати прибуток вище середнього по галузі. При побудові власної ринкової ніші в певному бізнесі головне значення мають якість виробів або послуг, а також спосіб їх розподілу і обслуговування.

Слід також відмітити, що дана стратегія може набувати різних форм і стосуватися фокусування уваги на будь-якому секторі ринку бізнесу:

конкретних сегменті ринку, товарній номенклатурі, групі покупців-клієнтів чи географічному регіоні. Отже, стратегія фокусування фактично є стратегією спеціалізації бізнесу (а точніше – в межах бізнесу) за різними ознаками: за визначеним видом продукції чи послуг, за технологією, за типом клієнтів-покупців, за географічним регіоном тощо. Її мета – забезпечити найкраще обслуговування конкретної цільової групи ринку певного бізнесу і досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі ринку бізнесу за рахунок ефекту мінімізації витрат і/або диференціації.

Концентрація уваги на обраному сегменті ринку є менш вартісним підходом до забезпечення конкурентної переваги фірми в фрагментарних галузях бізнесу, і тому ця стратегія придатна для малих і середніх фірм, які мають обмежені фінансові ресурси і гірші конкурентні позиції.

Стратегія концентрації поєднує в собі переваги і недоліки 2-х попередніх стратегій. До речі, вдале впровадження підприємством стратегії фокусування можна трактувати як факт створення підприємством для свого бізнесу власної ринкової ніші.

При застосуванні стратегії концентрації (фокусування) підприємство повинно вибрати таку СЗГ, себто галузь діяльності, яка (який) характеризується поєднанням факторів конкурентного успіху, опираючись на особливі, специфічні знання, вміння і досвід, накопичений даною фірмою.

Тобто стратегія концентрації опирається на ту передумову, що фірма може доброякісно і ефективно обслуговувати своїм бізнесом строго окреслений, вузький сегмент ринку. І, в результаті використання даної стратегії бізнесу, фірма або досягає диференціації, яка її вирізняє завдяки кращому задоволенню потреб вибраного сегмента ринку, або знижує розмір затрат, або одночасно перше і друге.

Стратегія вузької спеціалізації в окремому бізнесі (в контексті окремого бізнесу) зазвичай дотримуються невеликі підприємства, які розпочинають свій бізнес в фрагментарній галузі (наприклад, ремонт автомобілів, ресторанний бізнес, будівельний бізнес, роздрібна торгівля, медичне обслуговування тощо). Спеціалізація може торкатися одного або декількох аспектів бізнесу. Наприклад, продукції чи послуг (наприклад, спеціалізація в авторемонтному бізнесі на ремонті двигунів, трансмісії або кузовних роботах тощо), типу технології (наприклад, дизельні, карбюраторні або електродвигуни тощо), типу покупців-клієнтів (наприклад, фізичні або юридичні особи тощо), географічних регіонів тощо (аналогічно стратегії фокусування). Але якщо надія підприємства покладена лише на спеціалізацію в бізнесі, то це ставить підприємство перед загрозою катастрофічного, повного краху у випадку несподіваного руйнування ринку даного продукту: зміна смаків споживачів, виникнення нової технології або продукту-замінника тощо, можуть привести до того, що високо спеціалізоване в бізнесі підприємство, не дивлячись на його розміри, дуже швидко опиниться перед катастрофою, буде знищене. Тому для підприємств, які дотримуються в бізнесі стратегії вузької спеціалізації необхідно постійно аналізувати і відслідковувати зміни, що відбуваються на ринку і в сфері технології. Доцільність дотримання підприємством виключно даної стратегії зазвичай зникає при перетворенні його у велику компанію.

Стратегія диверсифікації конкретного бізнесу передбачає розвиток бізнесу підприємства одночасно в декількох його секторах, галузях чи сферах, на декількох ринках (за продуктом, за технологіями, за типом клієнтів-покупців, за географічним регіоном). Диверсифікація полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприємства в його (бізнесу) нові сектори, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону його (підприємства) діяльності в межах даного бізнесу за іншими ознаками.

Диверсифікація в межах бізнесу може набувати різноманітних форм та спрямувань: продуктово-асортиментної, технологічної, ринкової, регіональної тощо. Її застосовують підприємства, які мають фінансові та технологічні можливості для глобального зростання в межах бізнесу з метою страхування від негативних впливів змін кон'юнктури на якомусь одному ринку даного виду діяльності підприємства.

За конкурентною позицією в бізнесі виділяють наступні стратегії:

- *лідерства, претендента на лідерство, наслідування, новачка в галузі бізнесу.*

Стратегія лідерства – це агресивна стратегія, яка передбачає підтримання позиції на ринку і зміцнення конкурентних позицій в бізнесі. Для лідерів в бізнесі (галузі) можливі три альтернативні лінії поведінки:

- 1) стратегії постійного наступу (полягають у безперервному удосконаленні та інноваційному розвитку бізнесу фірми);
- 2) стратегії захисту і зміцнення позицій (полягають у створенні перешкод для претендентів на отримання конкурентних переваг, а для новачків входження у бізнес);
- 3) Стратегії перетворення претендентів на послідовників (полягають у діях, спрямованих на конкурентів з метою змусити їх змінити свою стратегію в бізнесі з агресивної на пасивну),

Стратегія претендента на лідерство – це також агресивна стратегія, спрямована на здобуття конкурентних переваг, які відсутні у лідера в бізнесі (галузі): зниження витрат і цін, підвищення якості, покращення обслуговування тощо.

Стратегію наслідування (послідовника) застосовують підприємства, які не є лідерами в бізнесі (галузі) і не претендують на цю позицію, тобто не ставлять за мету виграти у конкурентній боротьбі з лідером. Це пасивна стратегія оборонного типу в межах якої підприємства намагаються лише посісти ті сектори бізнесу, які не належать до сфери стратегічних інтересів лідера і не мають для них стратегічного значення або на які у лідерів не вистачає ресурсів. Конкретні напрямки дій в контексті даних стратегій: фокусування і диференціація бізнесу.

Стратегії новачка в галузі застосовують підприємства, які намагаються увійти у новий для них бізнес. Це переважно агресивні наступальні конкурентні стратегії спрямовані на диференціацію або мінімізацію витрат в сфокусованому секторі бізнесу. Конкретні напрямки наступальних дій згідно цієї стратегії залежать від здатності підприємства подолати вхідні бар'єри бізнесу (галузі), від його фінансових та інших

можливостей (його потенціалу) забезпечити собі конкурентну перевагу в обраному секторі бізнесу.

За напрямом розвитку окремого бізнесу підприємства (відповідно до основних стадій життєвого циклу бізнесу, галузі чи окремого продукту) можна виділити наступні бізнес-стратегії: *зростання, стабілізації, скорочення і ліквідації бізнесу підприємства.*

Стратегії стабілізації (утримання) передбачають зосередження уваги на подальшій підтримці певного бізнесу. Їх використовують тоді, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси для паралельної реалізації стратегій зростання. Їх обирають, зазвичай, підприємства, які в контексті певного бізнесу домінують на ринках або діють у сформованих, зрілих галузях зі стабільними технологіями. Тобто їх обирають підприємства, бізнес яких досяг зрілості. Ці стратегії бізнесу є найменш ризикованими і передбачають збереження завойованої частки на ринку.

Стратегії зростання (позитивного розвитку). Відмітимо, що, як процес, позитивний діловий розвиток підприємства вирішує два типи стратегічних завдань:

- розширення операцій (бізнесу) підприємства, які в довгостроковій перспективі повинні бути рентабельними, хоча на поточний момент такі дії можуть викликати і негативний вплив на рентабельність;
- пожвавлення основної діяльності фірми за рахунок активізації її внутрішніх резервів, можливостей.

Відтак стратегія зростання чи позитивного ділового розвитку (бізнес-розвитку) підприємства стосується: процесу розширення, збільшення масштабів бізнесу підприємства; зусиль, спрямованих на задоволення ринкового попиту; процесу створення нових сфер в межах певного бізнесу підприємства; стимулювання в фірмі ініціатив, спрямованих на розвиток бізнесу.

Стратегії позитивного розвитку конкретного бізнесу можуть бути наступні:

- посилення позицій на ринку бізнесу;
- розвитку ринку бізнесу;
- розвитку продукту бізнесу;
- інтеграції в контексті певного бізнесу;
- диверсифікації в межах бізнесу (щодо продукту чи ринку).

Посилення позицій на ринку (захоплення ринку) має за мету зростання продажу виробів, випуск яких вже налагоджено на даний момент. Збільшення продаж можна досягнути за рахунок: а) покращення якості продукції; б) зниження цін; в) інтенсифікації просування продукції на ринок і більш раціонального та інтенсивного використання інструментів маркетингу.

Стратегія розвитку ринку полягає в збільшенні продаж продукції бізнесу фірми на нових ринках. Тут можна виділити дії, спрямовані на входження на нові сегменти існуючого, традиційного ринку, а також дії, спрямовані на входження на нові (в географічному плані) ринки.

Стратегія розвитку продуктів стосується модифікації і вдосконалення існуючих продуктів бізнесу або створення нових, що виконують аналогічні функції. Різновидністю стратегії розвитку продуктів є інноваційні стратегії – стратегії створення нових продукту, ідеї, життєвого циклу. Якщо стратегії, спрямовані на розвиток продукту, забезпечують продовження його життєвого циклу, то такі стратегії інноваційності створюють новий життєвий цикл. Існує 2 типи інноваційних стратегій:

1) удосконалення – передбачають покращення, адаптацію або розширення існуючого продукту, послуги, способу виробництва або системи поставок;

2) радикальні – стосуються зовсім нових концепцій.

Стратегії інтеграції в контексті певного бізнесу спрямовані насамперед на зменшення невизначеності даного бізнесу щодо проблем його постачання і збуту; обмеження конкуренції; поліпшення можливості впровадження технологічних інновацій; зниження витрат.

Стратегії диверсифікації в межах (в контексті) певного бізнесу (тобто щодо ринків і продуктів). Диверсифікація тут полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприємства в його (бізнесу) нові сектори, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону його (підприємства) діяльності в межах (в контексті) даного бізнесу за іншими ознаками.

Стратегії розвитку окремого бізнесу фірми, тобто стратегії розвитку підприємства в сфері «продукт-ринок», можуть реалізуватися як малими, так і великими фірмами за умови, що вони володіють необхідними матеріальними та фінансовими ресурсами, а керівники мають знання та навички. Розвиток бізнесу підприємства може бути з тих чи інших причин не тільки позитивним, але і негативним. Обґрунтування розвитку бізнесу за негативним сценарієм дають стратегії скорочення бізнесу.

Стратегії скорочення в контексті – (в межах) певного бізнесу. Дані стратегії фірма застосовує у випадку, коли необхідною стає реструктуризація бізнесу:

- або після тривалого періоду зростання;
- або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності в період економічного спаду, стагнації.

В цьому випадку виникає потреба цілеспрямованого і планомірного скорочення традиційного виробництва (бізнесу) фірми.

Виділяють 4 сценарії (варіанти) стратегії скорочення:

1) *стратегія ліквідації* являє собою крайній варіант стратегії скорочення і застосовується у випадку неможливості подальшого ведення бізнесу;

2) *стратегія досягнення швидкого успіху* (так звана стратегія «збору врожаю», «збирання вершків», «жнив») передбачає відмову від довготермінової перспективи у бізнесі на користь максимально можливого отримання доходів у короткостроковому періоді. Вона розрахована на те, щоб в ході поступового скорочення бізнесу отримати максимальний сукупний дохід. Її застосовують в безперспективному бізнесі фірми, у якому фірма не може бути прибутковою (прибутково реалізованою), але може принести на поточний момент непогані результати. Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупки, робочу силу і максимальне отримання доходів від розпродажу майна.

3) *власне стратегія скорочення бізнесу*, яка полягає у тому, що фірма закриває або продає один або декілька зі своїх відділів, сегментів бізнесу для того, щоб змінити (оптимізувати) структуру свого бізнесу.

Причинами цього можуть слугувати, наприклад, наступні ситуації:

- коли окремі виробництва чи сектори бізнесу погано поєднуються;
- коли необхідно отримати кошти для розвитку нового, більш перспективного сектору бізнесу тощо.

4) *стратегія скорочення витрат* передбачає зменшення витрат і, відповідно, здійснення заходів щодо скорочення витрат на бізнес. Заходи тут можуть бути наступні: звільнення працівників; зменшення обсягу виробництва; закриття потужностей; скорочення невиробничих витрат тощо.

Підсумовуючи попередній матеріал даного розділу відмітимо, що розглянуті нами стратегії бізнесу мають свої особливості і сферу застосування. Вибір конкретної стратегії для розвитку кожного конкретного бізнесу підприємства, є основою стратегічного менеджменту. А бізнес-стратегія є основною і найважливішою підсистемою стратегії організації (фірми, підприємства). Конкретна бізнес-стратегія виступає в ролі

інструмента забезпечення ділового розвитку підприємства на перспективу по кожній СЗГ (по кожному бізнесу підприємства). Стратегія та діловий розвиток (розвиток бізнесу) підприємства співвідносяться як зміст і форма. Причому кожен тип перспективного ділового розвитку (розвитку бізнесу) підприємства (стабілізація, зростання, скорочення та їх конкретні альтернативні сценарії для окремих бізнес-ситуацій) має свою стратегію. При всій розмаїтості конкретних бізнес-ситуацій і відповідних їм бізнес-стратегій їх можна звести до низки типових варіантів стратегії бізнесу в межах трьох загальних напрямів розвитку бізнесу (стабілізації, зростання, скорочення), застосування яких на практиці виявилось досить ефективним.

Бізнес-стратегія (як і функціональна та загальна стратегії) організації повинна завершуватися відповідною системою стратегічних вказівок. Для бізнес-стратегій характерно те, що вони забезпечують реалізацію тільки однієї явно домінуючої стратегічної вказівки щодо розвитку бізнесу підприємства. Як правило, така вказівка присутня у назві бізнес-стратегії. Можна також визначити типовий набір ситуацій (умов), при яких конкретна бізнес-стратегія виявляється найбільш доцільною і ефективною.