Лекція 6

Тема «Типологія стратегій та стратегічний вибір підприємства»

Що таке стратегія підприємства?

Визначення

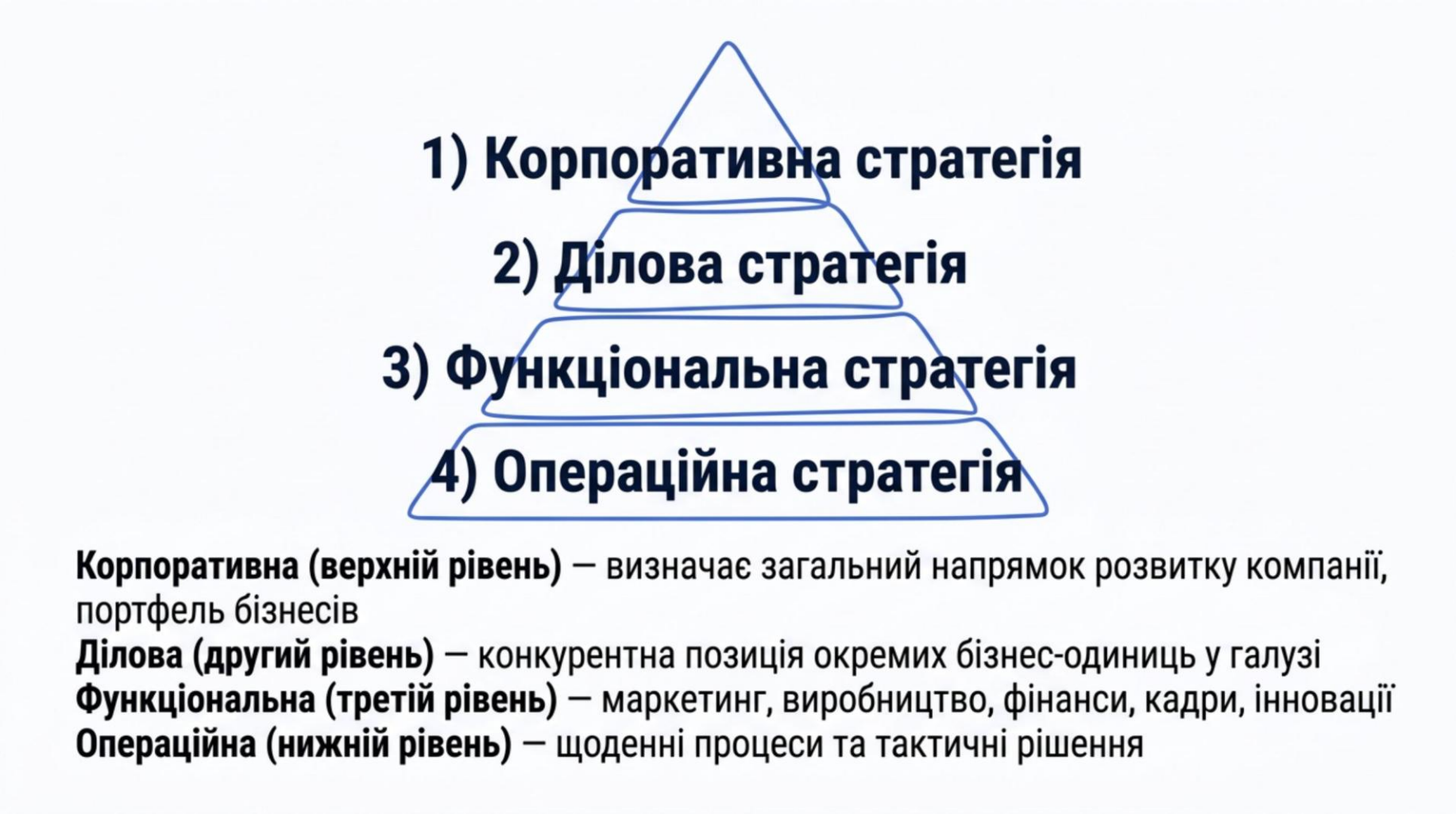
Стратегія підприємства — це комплексна система управлінських рішень, що визначає довгострокові цілі організації та шляхи їх досягнення в умовах мінливого зовнішнього середовища. Стратегія є інструментом узгодження ресурсів підприємства з можливостями та загрозами ринку.

Ключові ознаки стратегії

- **Довгострокова орієнтація** — горизонт планування від 3 до 10 років
- **Системність** — охоплює всі рівні та функції підприємства
- **Адаптивність** — здатність коригуватися відповідно до змін середовища
- **Конкурентна спрямованість** — забезпечення стійких переваг

Багаторівнева система стратегій підприємства

Стратегічне управління реалізується через ієрархічну систему взаємопов'язаних стратегій, де кожен рівень підпорядковується вищому та конкретизує його цілі.



Узгодженість усіх рівнів стратегії є запорукою ефективного досягнення місії та довгострокових цілей підприємства.

Корпоративні стратегії підприємства

Стратегії зростання

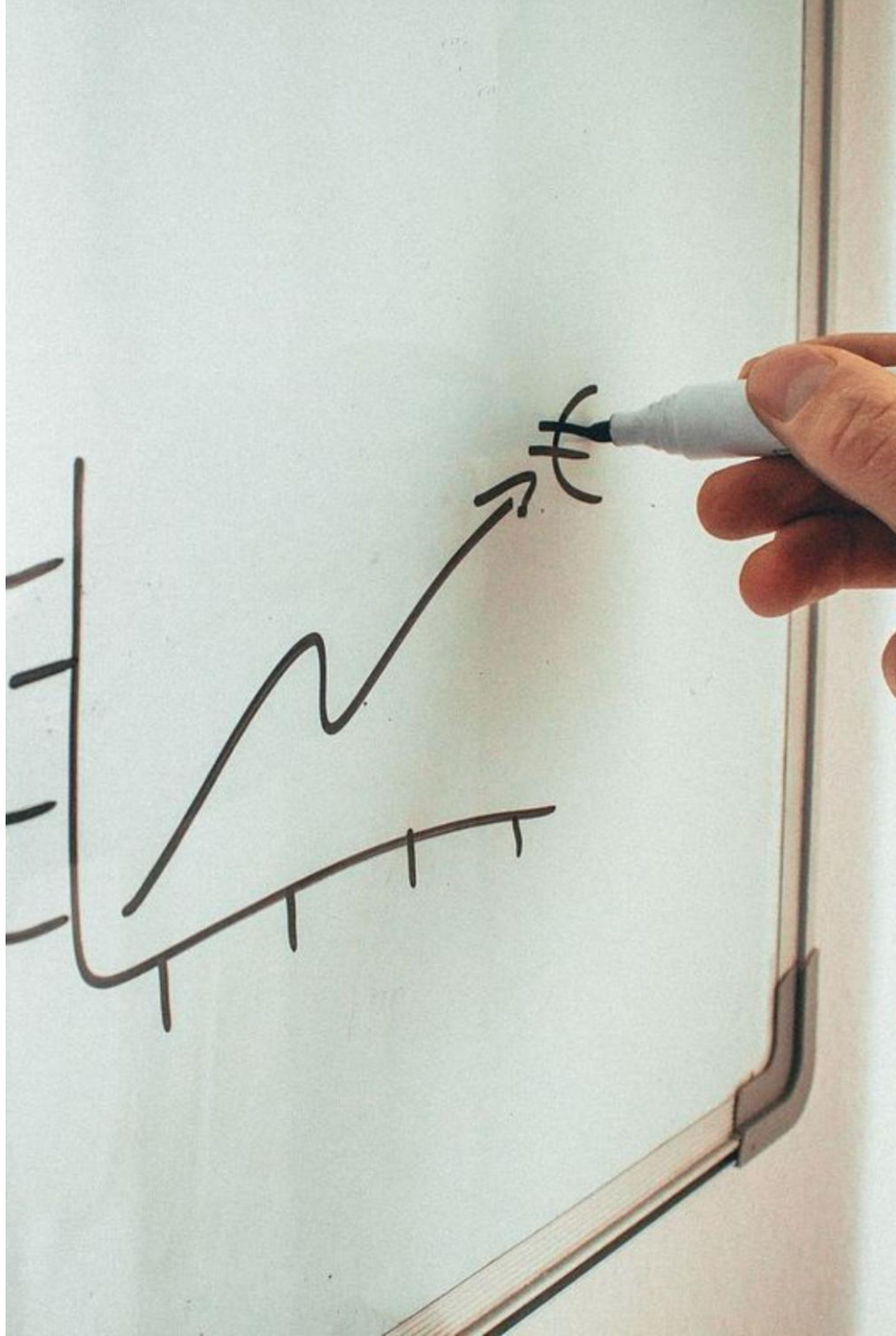
Направлені на розширення масштабів діяльності. Поділяються на: **концентроване зростання** (розвиток існуючих продуктів на існуючих ринках), **інтегроване зростання** (вертикальна або горизонтальна інтеграція) та **диверсифіковане зростання** (вихід у нові галузі або ринки).

Стратегії стабілізації

Застосовуються в умовах зрілості ринку або тимчасової невизначеності. Мета — зберегти досягнуті позиції, оптимізувати витрати та підтримувати поточний рівень діяльності без радикальних змін.

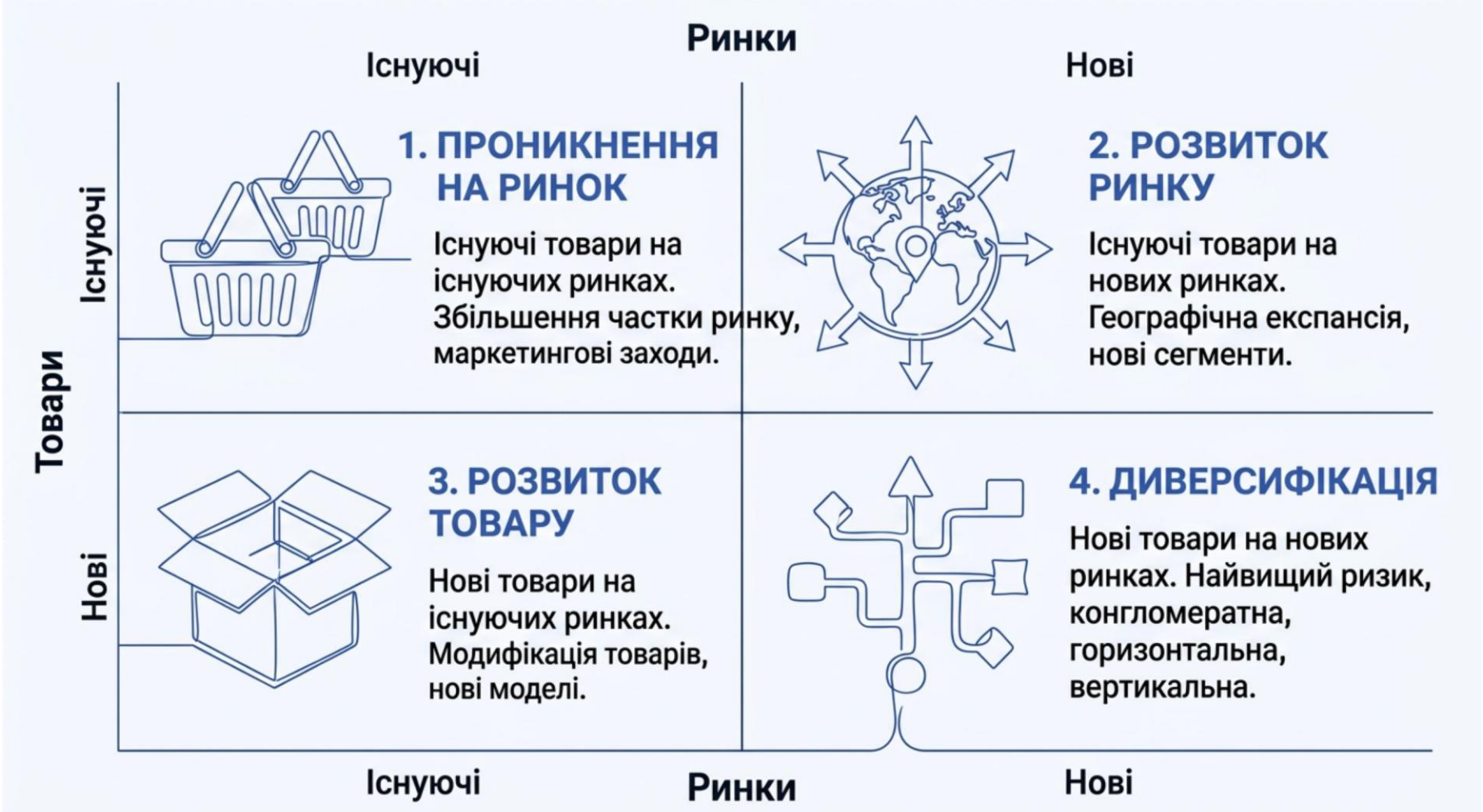
Стратегії скорочення

Реакція на кризові явища або зміну пріоритетів. Включають **вихід з бізнесу** (продаж або ліквідацію підрозділів) та **реструктуризацію** (реорганізацію активів, скорочення витрат, зміну структури управління).



Матриця Ансоффа: класифікація стратегій зростання

Ігор Ансофф запропонував інструмент стратегічного аналізу, що систематизує напрями зростання залежно від поєднання товарів і ринків.



Проникнення на ринок Мінімальний ризик. Активізація збуту, зниження цін, посилення реклами.	Розвиток ринку Середній ризик. Вихід у нові географічні зони або цільові сегменти.	Розвиток товару Середній ризик. R&D, модернізація, розширення асортименту.	Диверсифікація Максимальний ризик. Повністю нові компетенції та ринки.



Ділові (конкурентні) стратегії підприємства

Ділова стратегія визначає, як бізнес-одиниця конкурує у конкретній галузі. Вибір залежить від конкурентної позиції підприємства.

Наступальні стратегії

Активне захоплення ринкових часток, впровадження інновацій, агресивне ціноутворення. Застосовуються лідерами або амбітними претендентами з потужними ресурсами.

Оборонні стратегії

Захист зайнятих позицій, зміцнення лояльності клієнтів, підвищення бар'єрів входу для конкурентів. Типові для підприємств, що прагнуть зберегти статус-кво.

Стратегія лідера

Домінування через масштаби виробництва, контроль над каналами збуту, встановлення галузевих стандартів. Вимагає значних інвестицій у R&D та маркетинг.

Стратегія нішера

Фокус на вузькому сегменті ринку з унікальними потребами. Дозволяє уникати прямої конкуренції з гігантами та формувати високу маржинальність.

Функціональні стратегії підприємства

Функціональні стратегії конкретизують корпоративну та ділову стратегії на рівні окремих підрозділів, забезпечуючи їх узгодженість і синергію.

Маркетингова стратегія

Визначає цільові ринки, позиціонування, товарну політику, ціноутворення та комунікації. Є ключовим інструментом реалізації ділової стратегії на ринку.

Виробнича стратегія

Охоплює вибір технологій, управління якістю, ланцюгами постачання та виробничими потужностями. Забезпечує операційну ефективність.

Фінансова стратегія

Визначає структуру капіталу, джерела фінансування, дивідендну політику та управління фінансовими ризиками.

Кадрова стратегія

Регулює процеси підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Людський капітал є критичним ресурсом реалізації будь-якої стратегії.

Інноваційна стратегія

Визначає пріоритети у сфері R&D, підходи до розробки нових продуктів і технологій, партнерство з науковими установами.

Узгодженість стратегій

Усі функціональні стратегії мають бути підпорядковані єдиній корпоративній місії та узгоджені між собою для досягнення синергетичного ефекту.

Процес стратегічного вибору підприємства

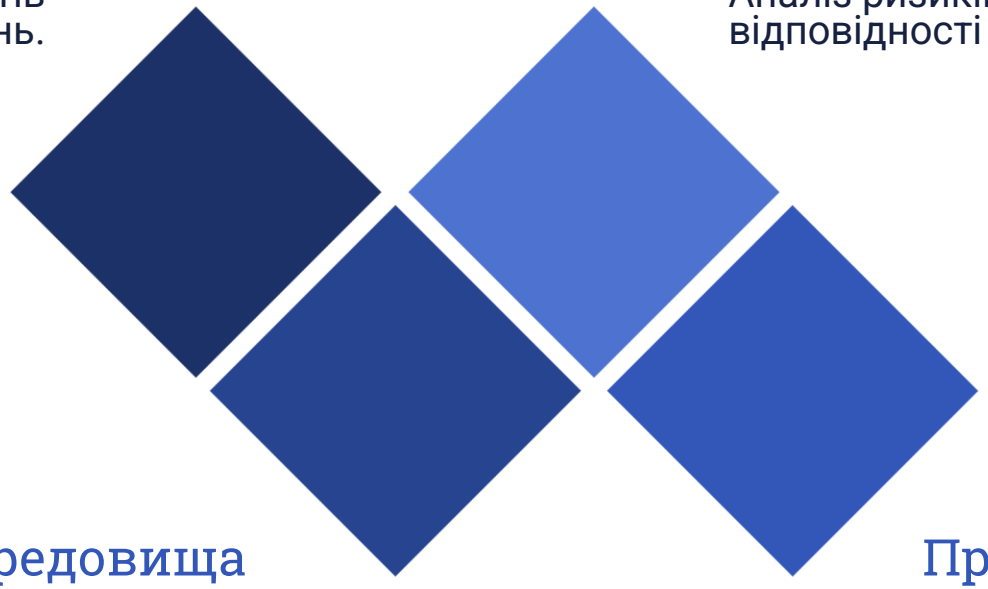
Стратегічний вибір — це обґрунтоване рішення про обрання конкретної стратегії з-поміж альтернативних варіантів. Він базується на системному аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників.

Генерація альтернатив

Формування варіантів стратегічних рішень.

Оцінка альтернатив

Аналіз ризиків, вимог і відповідності місії.



Аналіз середовища

Оцінка галузі, конкурентів і ресурсів.

Прийняття рішення

Вибір оптимальної стратегії для реалізації.

Критерії вибору стратегії

- **Стан галузі** — темпи зростання, рівень конкуренції, бар'єри входу
- **Конкурентна позиція** — частка ринку, унікальні компетенції, бренд
- **Ресурсний потенціал** — фінансові, людські, технологічні ресурси
- **Ризикованість** — ймовірність та наслідки невдачі для кожної альтернативи

Фактори, що ускладнюють вибір

- Невизначеність зовнішнього середовища
- Обмеженість інформації та ресурсів
- Конфлікт інтересів стейкхолдерів
- Інерція організаційної культури

Методи та інструменти обґрунтування стратегічного вибору

Матриця Ансоффа

Дозволяє систематизувати напрями зростання залежно від поєднання товарів і ринків. Допомагає оцінити рівень ризику кожного стратегічного варіанту та обрати оптимальний шлях розвитку.



Метод сценаріїв

Розробка кількох правдоподібних сценаріїв майбутнього (оптимістичний, песимістичний, базовий) для оцінки стійкості стратегії в різних умовах зовнішнього середовища.



Дерево рішень

Графічний інструмент для відображення послідовності рішень, їхніх ймовірностей та очікуваних результатів. Особливо ефективний за наявності кількох етапів вибору.

Експертні методи

Метод Дельфі, експертні рейтинги, балльні оцінки — дозволяють залучити колективний досвід для якісної оцінки стратегічних альтернатив за критеріями прийнятності, здійсненності та узгодженості.

Сучасні моделі стратегічного розвитку та оцінка альтернатив

Органічне зростання

Розвиток власними силами: нарощення потужностей, розширення асортименту, вихід на нові ринки. Повільніше, але зберігає контроль і корпоративну культуру.

Злиття та поглинання (M&A)

Швидке отримання ресурсів, технологій та ринкових часток через придбання інших компаній. Високий ризик інтеграції, але значний синергетичний потенціал.

Стратегічні альянси

Партнерство без повного злиття: спільні підприємства, ліцензійні угоди, консорціуми. Дозволяють ділити ризики та використовувати компетенції партнерів.

Критерії оцінки стратегічних альтернатив: Прийнятність — відповідність місії, цілям та очікуванням стейкхолдерів; **Здійсненність** — наявність ресурсів, компетенцій та часу для реалізації; **Узгодженість** — відповідність зовнішньому середовищу та внутрішнім можливостям підприємства.

