

ТЕМА 9. ЗАГАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Принципи та особливості корпоративних стратегій підприємства
2. Види корпоративної стратегії
3. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства
4. Формування портфеля стратегічних альтернатив
5. Оцінювання і порівняння альтернативних варіантів стратегій

1. СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства. А наслідком його виробничо-збутової діяльності є портфель (сукупність) товарів, послуг, які воно реалізує на ринку. Виробництво основних їх видів закріплено за відповідними підрозділами, наділеними певною господарською самостійністю і спрямованими на окремі *сегменти ринку* — частини ринку, на яких може бути реалізована продукція підприємства; сукупність покупців, які однаково реагують на певні спонукальні стимули маркетингу. На цій основі формується *стратегічна одиниця бізнесу (СОБ)* — внутрішня організаційна одиниця (підрозділ), що обслуговує певний сегмент ринку. Критеріями її виокремлення є певне коло споживачів, самостійне планування і здійснення виробничо-збутової діяльності, матеріально-технічного забезпечення. Ефективність діяльності СОБ оцінюють на основі обліку прибутків і витрат.

Після визначення СОБ і стратегічних сегментів ринку розробляють корпоративну (загальну) стратегію підприємства.

Корпоративна (лат *согрогабо* — зв'язок) **стратегія** — загальна стратегія, призначена для ефективного збалансування напрямів ДІЯЛЬНОСТІ підприємства, формування вигідних зон господарювання і спрямована на досягнення спільної мети

Корпоративна стратегія поширюється на всю компанію, охоплює всі напрями її діяльності, розробляє методи управління з метою збалансування портфеля товарів і послуг. Стратегічні корпоративні рішення найскладніші за проблемністю і структурою, оскільки стосуються всього підприємства. Вони мають на меті утвердження підприємства на конкурентному ринку, ефективне управління всіма його справами.

Стосується корпоративна (портфельна) стратегія класичних *корпорацій* сукупності юридичних або фізичних осіб, пов'язаних обов'язками щодо створення господарського підприємства, а також *диверсифікованих компаній* об'єднання підприємств, які займаються різними видами діяльності, виробляють різну продукцію і надають різні послуги.

Корпоративна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих СОБ. Вона охоплює:

– розподіл ресурсів між СОБ на основі портфельного

аналізу — дослідження господарського портфеля (сукупності окремих підрозділів, видів діяльності, продукції) та генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінювання товарно-ринкових можливостей підприємства, ухвалення рішення щодо того, які види діяльності для нього найдоцільніші;

— заходи щодо реструктуризації підприємства — зміни структури організаційно-правової форми з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;

— єдину стратегічну орієнтацію СОБ та ефект синергії. Корпоративна стратегія має ієрархічну структуру, яку утворюють ділові, функціональні та операційні стратегії. Кожен рівень ієрархії формує стратегічні передумови для наступного, а стратегічні плани нижчих рівнів обмежуються стратегіями вищих її рівнів.

За твердженням М.-Е. Портера, в діяльності підприємства може бути використано чотири концепції корпоративної стратегії:

- а) портфельний менеджмент — система управління виробництвом товарів і послуг, організованим на засадах диверсифікації;
- б) стратегія реструктуризації;
- в) поширення певних навичок у межах усього підприємства;
- г) об'єднання видів діяльності.

Ефективна корпоративна стратегія, на його думку, повинна визначати: загальну ефективність діяльності підприємства (безперечна умова доцільності його існування); унікальне становище підприємства стосовно його конкурентів; доцільні дії і вигідні особливості продукції порівняно з продукцією конкурентів; конкурентну перевагу підприємства як наслідок узгодженості його дій; життєздатність підприємства як результат ефективності його діяльності.

Такий погляд на корпоративну стратегію враховує важливість ключових компетенцій підприємства, обумовлених стратегічно важливими функціональними процесами.

Ефективність корпоративної стратегії виявляється в успішній діяльності компанії у всіх важливих для неї сферах, збалансованому функціонуванні диверсифікованих підприємств, що входять до її структури.

Принципи формування корпоративної стратегії передбачають вимоги до неї, визначають характер і зміст економічної діяльності корпоративної структури. Правильне їх дотримання є запорукою ефективної роботи корпорації, уникнення негативних результатів під час реалізації обраної стратегії. До них відносять:

- принцип цілісності (корпоративна стратегія має бути сформована як певна система);
- принцип безперервності (навіть вдало сформульована стратегія потребує з часом уточнень, коригувань тощо);

- принцип гнучкості (здатність стратегії змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбаченими обставинами);
- принцип точності (стратегія повинна бути конкретизована і деталізована, наскільки це можливо з огляду на зовнішні і внутрішні умови діяльності корпорації);
- принцип участі (до розроблення стратегії необхідно залучати всіх, кого можна).

Формування корпоративної стратегії має враховувати всі об'єктивні фактори її функціонування, бачення її стану на різних етапах розвитку, аналіз конкретних результатів діяльності. Її основними компонентами є масштаб діяльності, місія, цілі, стратегія розвитку, ресурси і синергійний ефект від їх використання (табл. 1).

Від особливостей бачення сутності і ролі цих компонентів залежить зміст корпоративної стратегії, що підкреслює особливу важливість у цій справі фахової кваліфікації менеджерів, передусім керівників вищої ланки. Керівники ключових виробництв також беруть участь у розробленні стратегії компанії, особливо в тих аспектах, які стосуються очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення ухвалює Рада директорів корпорації.

Таблиця 1

Компоненти корпоративної стратегії

Компонент	Смислова роль у визначенні корпоративної стратегії
Масштаби діяльності і місія	Вид діяльності компанії. Сегменти ринку споживачів, на які спрямована діяльність компанії. Технології, що будуть використані. Сенс існування
Цілі	Ключові аспекти діяльності компанії. Показники діяльності стосовно кожного аспекту. Терміни досягнення
Стратегія розвитку	Методи досягнення компанією бажаного рівня розвитку. Можливості досягнення бажаного рівня за рахунок існуючих напрямів діяльності. Необхідність розвивати нові напрями діяльності, виходити на нові
Розподіл ресурсів	Принципи розподілу фінансових ресурсів компанії, покликані забезпечити максимальну віддачу
Складові синергізму	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, висока репутація тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі)

У компанії, що займається одним видом бізнесу, корпоративна і ділова стратегії тотожні. Різняться вони тільки в диверсифікованій компанії, де, як правило, розробляють корпоративну, ділову, функціональну та виробничу (операційну) стратегії. Загалом корпоративна стратегія обумовлює масштаби діяльності і стратегічної цілі компанії, її тактичні завдання, а

також послідовність дій і використання ресурсів задля досягнення цілей і виконання завдань.

2. ВИДИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ.

При моделюванні майбутнього підприємства менеджменту доводиться враховувати не лише особливості його зовнішнього макро- і мікросередовища (стан і динаміку конкуренції, попиту, інституційні процеси), різноманітні процеси на підприємстві, а й перспективи, які потенційно обіцяє використання певних стратегій. У такій ситуації на першочергову увагу заслуговують базові корпоративні стратегії.

Базові корпоративні стратегії — найпоширеніші в економічному бутті, перевірені практикою стратегії.

Досвід економічного буття свідчить, що за певних умов успіх підприємству забезпечувало використання різноманітних стратегій. Це дає підстави по-своєму визначати їх перелік (табл.2).

Формування базової стратегії забезпечує підбір і розкриття основних її елементів; виявлення і формування ролі складових внутрікорпоративного організаційно-господарського механізму під час реалізації стратегії, а також розподіл ресурсів між ними.

Ці питання ефективно вирішують керівники, яких в теорії менеджменту називають «особи, які приймають рішення» (ОПР). Однак згадані моменти є лише першим щаблем в управлінській кваліфікації ОПР. Стратегічний рівень для них складають проблеми зовнішнього середовища. Йдеться не про розподіл ресурсів між підрозділами підприємства, а про вибір перспективних товарів і ринкових сегментів, інноваційну реструктуризацію виробництва, повернення інвестицій тощо.

Належний рівень управління ОПР повинні забезпечувати своїм стратегічним баченням, вмотивованим вибором певної стратегії.

Таблиця 2

Базові корпоративні стратегії за визначенням різних дослідників

Автори класифікації	Стратегії
І. Ансофф	Забезпечення росту; ринкова диференціація; продуктова диференціація
Ж.-Ж. Ламбен	Інтенсивне зростання; інтегроване зростання; диверсифіковане зростання

М. Мескон	Обмежене зростання; зростання; скорочення (стратегія «останнього засобу»); поєднання різних стратегій
М.-Е. Портер	Лідерство за витратами; диференціювання; концентрація на сегменті
О. Виханський О. Наумов	Концентроване зростання; інтегроване зростання; диференційоване зростання; скорочення

Формування базової стратегії забезпечує підбір і розкриття основних її елементів; виявлення і формування ролі складових внутрікорпоративного організаційно-господарського механізму під час реалізації стратегії, а також розподіл ресурсів між ними.

Ці питання ефективно вирішують керівники, яких в теорії менеджменту називають «особи, які приймають рішення» (ОПР). Однак згадані моменти є лише першим шаблоном в управлінській кваліфікації ОПР. Стратегічний рівень для них складають проблеми зовнішнього середовища. Йдеться не про розподіл ресурсів між підрозділами підприємства, а про вибір перспективних товарів і ринкових сегментів, інноваційну реструктуризацію виробництва, повернення інвестицій тощо.

Належний рівень управління ОПР повинні забезпечувати своїм стратегічним баченням, вмотивованим вибором певної стратегії.

Найзатребуванішими серед багатоманітної сукупності стратегій підприємства є стратегії диверсифікації, припинення діяльності і ліквідації, зміни курсу і реструктуризації, диференціації ринку, фокусування, інтеграції, дезінтеграції, віртуальної інтеграції, міжнародної диверсифікації.

Йдеться про подібні статті витрат, технологічні і маркетингові ресурси, управлінські моделі, які використовують у різних відособлених підрозділах (проектах), що належать до одного портфеля сфер бізнесу.

Залежно від сфери вияву серед стратегічних відповідностей розрізняють:

- маркетингові стратегічні відповідності (єдиний клієнт; єдині географічні території, канали збуту, рекламні зусилля, постачальники; подібні торгові марки, післяпродажний сервіс);
- виробничі стратегічні відповідності (єдині виробничі потужності; подібні технології, НДПКР);
- управлінські стратегічні відповідності (єдині системи управління і навчання, одні і ті самі менеджери).

Стратегія диверсифікації. На основі цієї стратегії реалізується більшість корпоративних проектів, оскільки, як зауважив М.-Е. Портер,

першою ланкою «стратегії корпоративного рівня є диверсифікація». Суть її полягає у проникненні в нові галузі і сфери діяльності, розширенні асортименту товарів. Вона передбачає освоєння нових сфер, напрямів бізнесу завдяки придбанню чи створенню нових організацій, а також створенню спільних організацій.

Диверсифікація у межах портфеля сфер бізнесу зумовлює виникнення *стратегічних відповідностей (СВ)* — ефектів, що виникають за рахунок багатofункціонального використання ресурсів і виявляються у зниженні загальнокорпоративних витрат.

Стратегія диверсифікації може бути непов'язаною, пов'язаною, комбінованою, суміжною, географічною.

Стратегія непов'язаної (конгломератної) диверсифікації. До неї вдаються при впровадженні виробництва нових видів продукції, що потребує освоєння нових технологій і ринків. Вона передбачає створення цінності завдяки ефективному внутрішньому розподілу капіталу, купівлі інших корпорацій або продажу власних бізнес-одиниць, реструктуризації їх активів. Підприємства, що функціонують на засадах непов'язаної диверсифікації, називають *конгломератами* (лат. *conglomerati*; и5 — зібраний) — об'єднаннями технологічно не пов'язаних підприємств різної галузевої орієнтації, на основі автономії економічної діяльності і децентралізованого управління. Отже, сфери бізнесу, що знаходяться в їх портфелі, мають між собою слабкі стратегічні відповідності.

Основна перевага стратегії непов'язаної диверсифікації полягає у зниженні ризику для конгломерату загалом, оскільки різні галузі можуть одночасно перебувати на різних фазах галузевих життєвих циклів, тому спади в одних компенсуються піднесеннями в інших.

Прибутковість конгломерату значною мірою залежить від здатності управлінського ядра передбачати перспективи галузевої кон'юнктури, уміння вигідно розпоряджатися компонентами портфеля сфер бізнесу. Це потребує від мене

3. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна політика держави, діяльність підприємства завжди пов'язана з необхідністю вибору одного варіанта дій з-поміж можливих. Це стосується і вибору стратегії діяльності із сукупності стратегічних альтернатив.

Стратегічні альтернативи — комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів.

Як правило, ці стратегії мають однакове спрямування, але пропонують різні шляхи і можливості досягнення стратегічно важливих рубежів. Пов'язані вони і з різними витратами. Процес вибору стратегії охоплює такі етапи: розроблення стратегії, покликаної забезпечити досягнення поставлених цілей. При цьому важливо розробити якомога більше альтернативних стратегій, залучивши до цієї роботи вищих

керівників і менеджерів середньої ланки, що істотно розширює поле для вибору та забезпечує від втрати потенційно кращого варіанта;

1)допрацювання стратегії до рівня, адекватного цілям розвитку підприємства, формулювання його загальної стратегії. Загальна стратегія, як відомо, складається з кількох відносно самостійних стратегій, які повинні підтримувати одна одну. Так, операційні стратегії реалізують функціональні (товарну, виробничу), а функціональні забезпечують здійснення загальної, корпоративної стратегій. Водночас кожна складова загальної стратегії має свої спрямованість та особливості, тобто своєрідну альтернативність;

2)аналіз (оцінювання) альтернатив відбувається у рамках загальної стратегії підприємства і полягає у з'ясуванні придатності кожної стратегії для досягнення основних цілей підприємства. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом, розробляють підтримуючі стратегії для окремих функціональних зон підприємства.

На практиці ці етапи майже неможливо відокремити один від одного, оскільки кожен із них репрезентує певний рівень аналізу стратегій та їх альтернатив.

На вибір стратегії впливають:

1)вид бізнесу та особливості галузі, в якій працює підприємство. Особливо важливим при цьому є рівень конкуренції підприємств, що виробляють однакову продукцію або її субститути (замінники) на одних і тих самих ринках;

2)стан зовнішнього середовища. Передусім доводиться зважати, наскільки воно стабільне чи схильне до змін. Не менш суттєва передбачуваність цих змін, вплив на них політичних, економічних, соціальних, технологічних та інших факторів;

3)характер цілей підприємства. Йдеться про те, якими цінностями керуються при ухваленні рішень власники, вищі менеджери підприємства;

4)рівень ризику. Розвиток підприємства тісно пов'язаний з різними ризиками, які можуть спричинити його крах. Тому керівництву завжди доводиться вирішувати, який рівень ризику є допустимим;

5)внутрішнє середовище підприємства, його сильні та слабкі сторони. Сильні функціональні сторони підприємства сприяють успішному використанню нових можливостей, слабкі — вимагають постійної уваги керівництва при виборі, реалізації стратегії, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку;

6)досвід реалізації попередніх стратегій. Пов'язаний він із «людським фактором», тобто психологією людей. Досвід може бути як позитивним, так і негативним. Часто керівники свідомо або інтуїтивно перебувають під впливом досвіду реалізації попередніх стратегій, що допомагає уникнути повторення помилок, та нерідко обмежує вибір. Це може породити нові помилки або повторення помилок минулого;

7)фактор часу. Навіть найкраща стратегія, нова технологія або новий

товар не зможуть забезпечити успіху, якщо вони будуть представлені на ринку невчасно. Нерідко це може спричинити великі втрати або навіть банкрутство підприємства.

Багатофакторний вплив на вибір стратегії зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив, обираючи з них найпродуктивніший варіант.

Розроблення й аналіз стратегічних альтернатив починають із стратегічної сегментації зовнішнього (конкурентного) середовища, тобто із визначення *стратегічних зон господарювання (СЗГ)* — сукупності зон бізнесу, яким притаманні однакові важливі елементи. Такими елементами можуть бути одні і ті самі або подібні конкуренти, відносно близькі стратегічні цілі, однакові стратегічне планування, ключові чинники успіху, технологічні можливості. Першою використала цей інструмент фірма Сепегаі Еіес-ігіс, яка згрупувала 190 напрямів діяльності в 43 СЗГ, а потім агрегувала (укрупнила, об'єднала) їх у 6 секторів.

Концепція СЗГ допомагає диверсифікованим компаніям раціоналізувати організацію розрізнених сфер бізнесу та розподіл ресурсів між ними, знизити складність підготовки стратегії корпорації, забезпечення взаємодії сфер їх діяльності в різних галузях. Порядок визначення СЗГ зображено на рис. 14.1.

Стратегічні зони господарювання можна розглядати і як окремий сегмент ринку, на якому підприємство працює або збирається працювати.

Первинний аналіз стратегії полягає у виборі і дослідженні стратегічних зон поза їх зв'язком із структурою продукції. Він дає змогу оцінити перспективи конкурентів у цій зоні (розвиток, норму прибутку, стабільність, технології), краще побачити завдяки цьому можливості підприємства у конкурентній боротьбі. Після вибору СЗГ розробляють відповідну номенклатуру продукції, з якою підприємство збирається вийти на ринок.

Сегментація зовнішнього середовища підприємства при визначенні СЗГ нерідко спонукає керівників і фахівців до зміни поглядів на перспективи його розвитку, оскільки вони звикли розглядати зовнішнє середовище на основі традиційного набору продукції, яку воно випускало протягом багатьох років. Однак ринок примушує розглядати зовнішнє середовище як сферу зародження нових потреб, напруженої конкуренції. Складність сегментації обумовлена ще й тим, що СЗГ характеризується багатьма змінними (параметрами): перспективи зростання і рентабельності, очікуваний рівень нестабільності, основні фактори успішної конкуренції та ін. Передбачити усі параметри важко. У будь-якому разі ухвалення раціонального рішення щодо вибору СЗГ і розподілу ресурсів між ними потребує використання багатьох параметрів.

Непростим завданням є аналіз параметрів СЗГ. Наприклад, перспективи зростання оцінюють не лише на основі темпів зростання галузі, а й характеристик життєвого циклу попиту. Якщо дослідження життєвого циклу попиту на продукцію підприємства засвідчить перебування його на

стадії насичення або стадії сповільненого зростання, необхідно думати про її модернізацію або розроблення нової продукції, чи зміну СЗГ, щоб підтримати бажані темпи зростання. Однак суттєво може змінити перспективи очікуваний рівень нестабільності, оскільки економічна нестабільність, високі темпи інфляції і несприятлива система податків роблять туманними і невизначеними перспективи капіталовкладень.

Загалом при визначенні стратегічних зон спочатку формують їх набір, залишаючи в результаті їх аналізу найперспективніші. Найважливішими критеріями відбору СЗГ є обсяг капітальних вкладень, які підприємство може виділити на їх розвиток, рівень рентабельності у кожній із них.

Стратегічна сегментація зовнішнього середовища не обмежується лише виокремленням відповідних сегментів ринку. Оскільки в останні роки у світі загострилася боротьба за джерела ресурсів, передусім сировини, успішний розвиток підприємства залежатиме не лише від здатності освоювати все нові ринки збуту, але і від здатності забезпечити себе необхідними ресурсами. Для цього воно повинно уникати єдиного їх постачальника, піклуватися про альтернативні їх джерела. Тому, розробляючи стратегію виживання, керівники підприємства повинні не менше уваги приділяти зонам стратегічних ресурсів, у яких сходяться інтереси і його конкурентів.

Важливим елементом стратегічної сегментації зовнішнього середовища організацій є виокремлення *груп стратегічного впливу* — суб'єктів зовнішнього і внутрішнього середовища, чия діяльність обумовлює вибір підприємством СЗГ. До них відносять різні інститути держави, профспілки, асоціації клієнтів, а також власників крупних пакетів акцій, колишніх директорів підприємства, які стабільно і відчутно впливають на ухвалення управлінських рішень, інтереси і характер дій яких бажано не враховувати при виборі цілей і стратегії розвитку організації.

Отже, при виборі конкурентного статусу підприємство визначає стратегію, враховуючи свої управлінські можливості і ресурси, ухвалює рішення про зосередженість своїх зусиль у певних СЗГ (які з них освоює, а які залишає), аналізує можливості використання синергічного ефекту від взаємопов'язаності зон господарювання, передбачає ризики і ймовірні варіанти протидії їм та уникнення їх, передбачає і готує можливості для використання майбутніх технологічних проривів і потенціалу галузей зростаючого попиту тощо.

Вибір стратегії є основою стратегічного планування. Як правило, підприємству доводиться обирати стратегію з кількох можливих варіантів. Наприклад, намагаючись збільшити свою частку на ринку, воно повинно знизити ціни на продукцію, продавати її через якнайбільшу кількість магазинів, представити на ринок нові її моделі, створити завдяки рекламі привабливий її образ тощо. Кожен шлях відкриває різні можливості: цінова політика є доступною і гнучкою, але її легко копіюють конкуренти, а заснована на новій технології стратегія копіюється важко, зате вимагає великих витрат і є менш гнучкою.

Різноманітні стратегії, які використовують у своїй діяльності підприємства, є модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов, стану внутрішнього і зовнішнього середовища. Ними є стратегії обмеженого зростання, а також зростання, скорочення, комбінована стратегії.

Стратегія обмеженого зростання. Використання цієї стратегії доцільне в галузях із стабільною технологією. Вона передбачає визначення цілей розвитку «від досягнутого» і коригування з огляду на умови, що змінюються, наприклад інфляцію. За стабільних умов такий підхід є найпростішим і найменш ризикованим.

Стратегія зростання. Ця стратегія виправдана в галузях, які динамічно розвиваються, в яких швидко змінюються технології. Основна її особливість полягає у суттєвому перевищенні рівня розвитку порівняно з попереднім роком. Цієї стратегії дотримуються організації, які обирають диверсифікацію з метою виходу із затухаючих ринків.

Стратегія скорочення (стратегія останнього засобу). Підприємства, що обирають її, встановлюють нижчі, ніж у минулому році цілі. Це відбувається за стійкої тенденції зниження показників діяльності підприємства, безрезультативності заходів щодо поліпшення ситуації.

Комбінована стратегія. Суть її полягає у поєднанні елементів стратегій обмеженого зростання, зростання і скорочення. Її використовують великі підприємства, які активно функціонують у кількох галузях, мають змогу за потреби продати або ліквідувати виробництво, придбавши інше. У такому разі поєднуються дві базові альтернативні стратегії — скорочення і зростання.

Кожна базова стратегія, як відомо, також має безліч альтернативних варіантів. Наприклад, стратегія зростання може бути реалізована через придбання іншого підприємства (зовнішнє зростання) або завдяки суттєвому розширенню асортименту продукції (внутрішнє зростання), а стратегія скорочення має такі альтернативи, як *ліквідація* — припинення існування підприємства; *відсікання зайвого* — ліквідація або перепрофілювання неефективних підрозділів. Базові стратегії, часто будучи варіантами загальної стратегії підприємства, відрізняються від неї більш конкретним змістом. Ефективна їх реалізація передбачає перевірку на відповідність цілям підприємства, порівняння з відповідними стадіями життєвого циклу товару, попиту або технології, формулювання стратегічних завдань і термінів (етапів) виконання їх у процесі досягнення цілей, визначення необхідних для цього ресурсів.

4. Формування портфеля стратегічних альтернатив

Конкретизація альтернатив стратегічного розвитку відбувається у процесі і за результатами портфельного матричного аналізу, навіть спеціальних комп'ютерних ділових ігор, які спонукають до пошуку ефективних стратегій діяльності у модельованих ситуаціях. Наприклад, ділова гра «Бізнесмен» спонукає її учасників до відстежування за допомогою

комп'ютерної програми наслідків своїх рішень, розраховування варіантів і застосування нових ходів у процесі нагромадження чи ліквідації активів, регулювання величини матеріальних запасів, скорочення чи розширення виробництва певного виду продукції.

В умовах перехідного періоду, коли більшість підприємств працює на «технологічній межі» (на зношеному обладнанні), розширення обсягів виробництва може спричинити кризу, оскільки насамперед потрібне переобладнання виробництва.

Наприклад, керівництво металургійного комбінату в процесі модернізації і перебудови організаційної структури управління ухвалило рішення ліквідувати мартенівський сталеплавильний цех та інші морально застарілі виробництва, натомість збудувати великий електросталеплавильний і розширити сортопрокатний цех, що потребує значних капіталовкладень (кредитування). Однак обмежені можливості щодо отримання кредитів змушують шукати інші варіанти розвитку.

Іноді при формуванні портфеля стратегічних альтернатив керівники помилково зіставляють стратегічні альтернативи з типами стратегій. Проте вони різняться між собою за кінцевими результатами, тобто за досягнутими цілями. Адже різні типи стратегій спрямовані на досягнення різних цілей, на відміну від них альтернативні стратегії спрямовані на досягнення однієї загальної мети. Про це свідчить хоча б те, що стратегія інтегрованого зростання і стратегія скорочення, зосереджені на збільшенні частки ринку, не можуть бути альтернативними. Вони лише свідчать, що до однієї і тієї самої мети можна просуватися у різний спосіб і різними шляхами.

Наприклад, можна нарощувати прибуток за рахунок зниження витрат, як це роблять багато іноземних компаній, розгортаючи виробництво своєї продукції в Україні і тим самим скорочуючи витрати на транспортування і мита, а можна домогтися цього і шляхом збільшення частки ринку, пропонуючи йому все нові продукти і послуги. Отже, цілі визначають орієнтири, до яких прагне підприємство; план дій дає відповідь на запитання, що необхідно робити для досягнення поставленої мети; стратегія окреслює способи, завдяки яким підприємство досягатиме мети. А портфель альтернативних стратегій акумулює різні способи, за допомогою яких підприємство вирішуватиме поставлені перед ним завдання.

Кожен етап стратегічного управління підприємством як глобальної системи управління його діяльністю, спрямованою у довгострокову перспективу, є елементом певної системи, а всі вони взаємопов'язані. Процес формування портфеля стратегічних альтернатив як системи.

На підставі аналізу рисунка можна зробити висновок, що процес формування портфеля стратегічних альтернатив охоплює такі підетапи: визначення альтернатив використання можливостей; визначення альтернатив усунення загроз зовнішнього середовища; визначення альтернатив збереження і використання сильних сторін; визначення альтернатив подолання слабких сторін підприємства; якісний аналіз портфеля стратегічних альтернатив. Перші чотири підетапи спрямовані на

розроблення і формування портфеля стратегічних альтернатив і є особливо відповідальними і трудомісткими, п'ятий полягає в оцінюванні сформованого портфеля. Формування альтернативних стратегій ґрунтується на результатах попереднього етапу і відбувається паралельно за кожним напрямом. Вхід, фактори і механізми здійснення цього процесу на всіх чотирьох підетапах однакові: входом є вихід попереднього етапу стратегічного управління, тобто «дерево цілей» і місія підприємства. При цьому необхідно абстрагуватися від результатів попередніх етапів стратегічного управління. Це означає обов'язковість урахування тільки визначених цілей, не беручи до уваги результатів стратегічного аналізу. Тільки за такого підходу сформований портфель стратегічних альтернатив буде максимально повним. Безпосередньо впливають на формування цього портфеля тільки параметри (фактори) внутрішнього середовища підприємства, передусім знання, досвід керівництва і співробітників. Чим нижчий рівень цих факторів, тим нижча якість портфеля альтернатив. Як відомо, якість портфеля альтернативних стратегій залежить від участі в його формуванні не лише керівників, а й інших співробітників підприємства. За результатами діяльності на перших чотирьох підетапах керівництво підприємства отримує попередній портфель альтернативних стратегій, який піддає якісному аналізу. Висновком може бути рішення про його оптимальність або про необхідність доопрацювання. Аналізують портфель за такими критеріями:

а) кількість альтернативних стратегій (кількість варіантів досягнення цілей може бути необмеженою: чим більше стратегій у портфелі, тим менша імовірність упущення підприємством найсприятливішого варіанта);

б) повнота портфеля (наскільки вичерпним є перелік пропонуваніх альтернатив, враховані всі їх варіанти; ідентифікація стратегій, що залишилися непоміченими);

в) незалежність стратегій (альтернативні варіанти повинні бути незалежними, в іншому разі це порушить принцип альтернативності);

г) відповідність стратегій поставленим цілям (пропонувані стратегічні альтернативи повинні бути чітко спрямовані на досягнення поставлених цілей).

Якщо попередній портфель альтернативних стратегій не відповідає хоча б одному із цих параметрів, необхідно оптимізувати (вдосконалити) його. Результатом розроблення стратегічних альтернатив повинен бути остаточно сформований і проаналізований за всіма критеріями портфель.

У процесі формування загальної стратегії підприємства можливі різні підходи. Один із них ґрунтується на використанні матриці І. Ансоффа, призначеної для визначення можливих стратегій в умовах зростаючого ринку

Вважається, що при виборі напрямів зростання підприємству доводиться обирати з кількох стратегічних альтернатив, кожній із яких відведений у таблиці відповідний квадрант:

1) стратегія вдосконалення діяльності — система цілеспрямованих

дій з метою ефективного використання існуючих продуктів і потенціалу освоєних ринків. Зміст її полягає в економії витрат («поліпшуй те, що виробляєш»). Цю стратегію обирають стратегічні господарські підрозділи (СГП) підприємства, які функціонують на ринку, що продовжує розвиватися або ще не цілком насичений. Свої зусилля вони зосереджують на активізації збуту товарів, використовуючи конкурентоспроможні ціни, наступальну рекламу тощо;

2) стратегія товарної експансії — спрямованість старань на створення ринків для продукції, яку підприємство випускає тривалий час. Ця стратегія ефективна, якщо підприємство прагне розширити свою діяльність в інших країнах. Для цього беруть до уваги пропозиції і щодо використання існуючого товару в нових функціональних сферах, що, як правило, передбачає досить цілеспрямовану і наступальну рекламну кампанію;

3) стратегія розвитку ринку — система заходів щодо розроблення нових продуктів для сформованих і освоєних підприємством ринків. Цю стратегію застосовують за наявності у підприємства кількох успішних моделей виробів, що здобули популярність серед споживачів. У такому разі воно розробляє нові або модифікує існуючі товари, поліпшуючи їх якість, і реалізує їх лояльно налаштованим клієнтам;

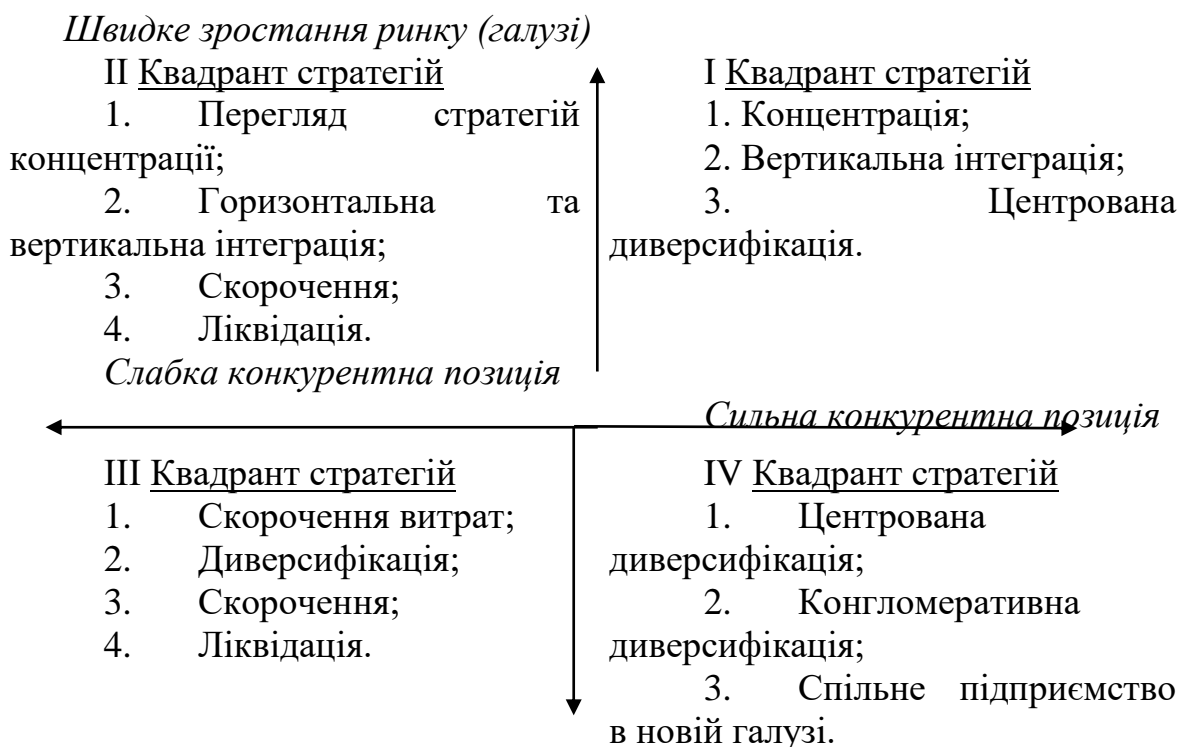
4) стратегія диверсифікації. До неї вдаються, щоб уникнути надмірної залежності від одного СГП або одного асортиментного набору продукції чи за потреби покинути невігідні ринки (скорочуються, перебувають у застої). Реалізація її пов'язана із розробленням нових продуктів, освоєнням нових ринків, що нерідко є ризикованим, оскільки ніколи немає цілковитої впевненості в успішності таких старань.

У своїй управлінській практиці керівництво підприємства рідко зупиняється на якомусь одному стратегічному варіанті, а, як правило, намагається поєднати актуальні варіанти багатьох із них. За такого підходу загальну стратегію формулюють за принципом: «спочатку» і «потім». Наприклад, спочатку зосереджують зусилля на продовженні випуску і постачанні на ринки освоєної продукції, оскільки попит на неї ще високий; потім постачають ту саму продукцію на нові ринки; далі — створюють нові модифікації популярних виробів і постачають їх на освоєні ринки для стимулювання повторних придбань.

Наступна стадія вироблення загальної стратегії полягає в забезпеченні її адекватності цілям розвитку підприємства. Для цього використовують цілі і завдання розвитку, всі види стратегічної інформації, портфельні матриці, уточнюючи становище підприємства, його СГП на ринку. Часто цю роботу здійснюють за допомогою концепції життєвого циклу товару (попиту), що дає змогу пов'язати стратегію розвитку зі структурою життєвого циклу товару. Наприклад, підприємству, яке обрало стратегію зростання і випускає товар, що перебуває на стадії насичення, за якою неминуче настане стадія спаду, не слід пов'язувати з ним свої перспективи, а потрібно подбати про розроблення нового продукту або

модернізацію наявного на ринку. Підприємства-лідери залежно від стану галузі повинні обирати різні стратегії зростання. Якщо прогнозується занепад у ній, слід зосередитися на стратегії диверсифікації, якщо галузь швидко розвивається, виправданими можуть бути стратегія концентрованого зростання або стратегія інтегрованого зростання. Слабкі підприємства повинні обирати стратегії, здатні забезпечити їх зміцнення. В іншому разі їм доведеться залишити цю галузь.

При виборі стратегії залежно від динаміки зростання ринку може бути використана матриця А.-А. Томпсона і А.-Дж. Стрікланда (рис. 1).



Повільне зростання ринку (галузі)

Рис. 1 Матриця Томпсона і Стрікланда (стратегії вписані в можливому порядку переваги)

Перед остаточним ухваленням стратегії зростання необхідно мати певність у здатності підприємства реалізувати її. При цьому потрібно володіти й інформацією про:

—особливості поведінки на ринку п'яти основних конкурентів підприємства;

—співвіднесення цін на продукцію, витрат, рентабельності підприємства і основних його конкурентів;

—бізнес-сегменти, які приносять підприємству 80% прибутку;

—частину ринку, яким володіє підприємство в кожному бізнес-сегменті;

—купівельні критерії споживачів продукції в кожному бізнес-сегменті, відповідність їм продукції підприємства і його конкурентів;

—основну перевагу підприємства, на думку споживачів, у сегментах, з яких воно отримує основну частину прибутків;

—пріоритетне значення для підприємства конкретних бізнес-сегментів і його конкурентні переваги в них.

Стратегії зростання, будучи покликаними підтримати конкурентоспроможність підприємства на ринках, які швидко зростають, потребують значних капіталовкладень, які через помилки в їх виборі чи реалізації можуть не забезпечити його стійке конкурентне становище.

5. Оцінювання і порівняння альтернативних варіантів стратегій

У пошуках оптимальної стратегії менеджмент підприємства опиняється перед необхідністю аналізу і надання переваги одному із стратегічних варіантів або їх спорідненій групі. Цьому передують певна дослідна й аналітична робота, яку здійснюють, використовуючи певні моделі і методики.

При виборі стратегії необхідно врахувати такі фактори:

—ресурси підприємства (за їх обмеженості найраціональнішою є стратегія концентрованого маркетингу);

—ступінь однорідності товарів (для одноманітних товарів найпридатніша стратегія недиференційованого маркетингу);

—етап життєвого циклу товару (при виході на ринок з новим товаром доцільно використовувати стратегії недиференційованого або концентрованого маркетингу);

—ступінь одноманітності ринку (щодо покупців з однаковими смаками найефективнішою буде стратегія недиференційованого маркетингу);

—маркетингові стратегії конкурентів (якщо конкуренти успішно використовують сегментацію ринку, стратегія недиференційованого маркетингу може бути згубною, а якщо вони вдаються до недиференційованого маркетингу, можуть принести вигоду стратегії диференційованого або концентрованого маркетингу).

Процес стратегічного аналізу і планування складається з таких етапів:

1) Простий (природний) вибір. Стратегію бізнес-одиниці визначають відповідно до її позиції на матриці АБЬ/ЬС. При цьому область природного вибору охоплює кілька осередків матриці.

2) Специфічний вибір. Його визначають з урахуванням позиції бізнес-одиниці на матриці. Полягати він може, наприклад, у вибірковості інвестиції в зростання бізнес-одиниці.

3) Уточнені стратегії. На цьому етапі підприємство пропонує сформульовані на основі показників господарських операцій уточнені стратегії, які мають відповідати кожному специфічному вибору. У цьому полягає унікальність внеску фірми у методику стратегічного планування, оскільки вибір уточненої стратегії є кроком від стратегічного до оперативного планування.

Після розгляду наявних стратегічних альтернатив керівництво підприємства обирає конкретну стратегію, маючи на меті максимальне підвищення його довгострокової ефективності. Для цього потрібно мати

загально визнану концепцію підприємства і його майбутнього. Стратегічний вибір повинен бути чітким, конкретним та однозначним.

Збалансованому портфелю підприємства притаманні:

- перебування окремих видів бізнесу на різних стадіях життєвого циклу;
- позитивний потік грошових коштів або такий, що забезпечує рівні суми коштів, які генерують зрілі або занепадаючі види бізнесу; суми, які витрачаються на розвиток видів бізнесу, що зароджуються і зростають;
- відповідність цілям підприємства середньозваженої норми прибутку на чисті активи за усіма видами бізнесу;
- максимальна кількість домінуючих або сильних видів бізнесу.

Кульмінаційним моментом вибору стратегії є аналіз і оцінювання альтернативних варіантів для зосередження на такій стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства у перспективі. Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі ухвалені ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують та оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники (ризик, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, час тощо).

Найефективнішими індикаторами стратегічної діяльності є: збільшення або зменшення частини ринку, яку контролює підприємство; динаміка доходів підприємства порівняно з динамікою прибутків конкурентів; тенденції отримання підприємством чистого прибутку і швидкість повернення інвестицій; динаміка збільшення обсягів продажів продукції.

Цілком обґрунтовано вважається кращою стратегія, що не вимагає радикальних змін. Залежно від ринкової позиції підприємство повинно обрати певні критерії, стратегічні орієнтири щодо розвитку свого бізнесу, виокремивши їх серед таких альтернатив: мінімізація ризиків, породжуваних нестабільністю ринкового середовища; утвердження домінуючого становища підприємства у певному виді економічної діяльності; збереження підприємством позицій лідера в обраному виді бізнесу; підвищення результативності виробничо-комерційних операцій; експансія підприємства на ринку (обирають в разі чевисокого внутрішнього її потенціалу і не цілком сприятливих зовнішніх умов, а також коли динаміка розвитку галузі і кон'юнктура ринку вселяють певний оптимізм); вибіркове зростання бізнесу (обирають підприємства з високим конкурентним статусом у сфері свого бізнесу і на ринку); мінімізація невиробничих витрат (спонукає менеджмент підприємства замислитись над доцільністю продовження діяльності через вузькість, жорсткий розподіл, унаслідок чого воно володіє досить незначним його сегментом); обережна експансія або згортання діяльності; розвиток ринку (так, як правило, діють монополісти, що мають високу норму прибутку, бачать свої перспективи у розвитку матеріально-технічної бази). Однак неухвага до навчання персоналу може спричинити несподіваний крах бізнесу.

Реалізація стратегії на кожній стадії відбувається в різних організаційних умовах і за різних обставин. Це свідчить про неможливість універсальної моделі дій, необхідність детально враховувати специфіку підприємства на всіх етапах стратегічної діяльності. Успішна реалізація обраної стратегії багато в чому залежить від здатності менеджменту ініціювати і спрямовувати поточні організаційні зміни, цілеспрямовано керувати персоналом, досягати поставлених цілей.

Однак, жодна навіть найдосконаліша, стратегія не здатна спрогнозувати всі непередбачені обставини життєдіяльності підприємства, тому її весь час необхідно оптимізувати, послуговуючись потенціалом та орієнтирами стратегічного бачення.