

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ОБЛІКУ І АУДИТУ  
КАФЕДРА ОБЛІКУ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ  
ТА СФЕРІ ПОСЛУГ

## МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

# ***ФОРМУВАННЯ ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ***

Студента 5 курсу групи ОМОм-11

напряму підготовки **0305 “Економіка  
та підприємництво”**

спеціальності **8.03050901 “Облік і аудит”**  
**Якимчук Олена Анатоліївна**

Керівник: к.е.н., доцент Бурденюк Т.Г.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**ТЕРНОПІЛЬ – 2017**

## ВСТУП

Стратегічний менеджмент як наукова галузь і як напрямок практичної діяльності у розвинутих країнах існує і еволюціонує вже майже півстоліття. За цей час відповідним чином сформувалась і досягла певного рівня розвитку теорія стратегії підприємства. Сприйняття цієї теорії, передбачає, на наш погляд, обов'язкове вирішення триєдиного завдання:

1) проведення ретроспективного аналізу та вивчення досягнутого рівня розвитку, змісту та проблематики сьогодення;

2) осмислення передумов та напрямків подальшої еволюції теорії стратегії підприємства за умов суспільств і країн, де стратегічний менеджмент активно культивується; встановлення ступеня універсальності проблем розвитку даної науки;

3) здійснення досліджень щодо визначення необхідності і можливостей використання (за змістом та в часі) теоретичних та методичних здобутків західної науки стратегії підприємства за умов економіки, яка трансформується, та встановлення напрямків, проблем та етапів її розвитку у вказаних специфічних умовах.

Вирішення вказаного завдання має виняткове значення для вітчизняної науки та практики, що пояснюється щонайменше чотирма обставинами:

– виконання відповідних досліджень визначить і буде сприяти формуванню необхідних передумов (теоретично-пошукових, організаційно-інституціональних, інформаційних та інш.) для прискореної адаптації наукових здобутків даної галузі знань до потреб економічної системи, що трансформується, до особливостей певних етапів розвитку ринкових відносин і стратегічної поведінки підприємств;

– критичний аналіз ретроспективи і сучасного стану теорії стратегії підприємства дозволить уникнути помилкових, неефективних, неадекватних певним ринковим, соціально-економічним умовам концептуальних підходів, теоретичних конструкцій, методів та прийомів розробки стратегії

підприємства, іншими словами, створить певні передумови для запобігання механічному копіюванню здобутків західної науки та практики, їх еkleктичному нагромадженню, оскільки останнє може стати специфічним бар'єром на шляху ефективного використання;

– результати досліджень якісно-змістових ознак досягнутого у світі рівня розвитку теорії стратегії підприємства мають бути використані як вихідна позиція для подальшого її розвитку із врахуванням ступеня універсальності проблем даної науки, наявності ознак парадигмального оновлення, виконання інтенсивних теоретичних пошуків та, ясна річ, особливостей розбудови ринкової економіки в Україні;

– має відбутися прискорення входження вітчизняної економічної та менеджментської науки у світову наукову спільноту для рівнопартнерської співпраці над сучасною проблематикою цього блоку наук і, зокрема, над теорією стратегії підприємства, ліквідації теоретичного і практичного відставання, елементів пасивного навчання, переймання досвіду і т. інш.

Таким чином, **актуальність теми** курсової роботи обумовлена наступним:

по-перше, створення принципово нової системи управління первинною господарською ланкою, що є одним із складників процесів трансформації економічної системи України, повинно мати адекватне і ефективне теоретичне підґрунття, в тому числі і для розробки стратегії підприємства;

по-друге, на тлі наявної та досить розвиненої в західних країнах теорії стратегії підприємства існує необхідність узагальнюючої оцінки її сучасної парадигми для дослідження можливостей використання за умов трансформаційної економіки;

по-третє, парадигмальні зрушення як в теорії стратегії підприємства, так і в фундаментальній економічній теорії, зокрема, в мікроекономіці загострюють необхідність наукових пошуків, направлених на забезпечення єдності в тлумаченнях теорії, інтерпретації наукових результатів та

організації емпіричних досліджень в такій галузі науки як стратегія підприємства.

Теоретичним і методологічним аспектам стратегії підприємства в західних країнах протягом останніх більш ніж 40 років було присвячено чимало наукових досліджень та публікацій. Величезний внесок у становлення та розвиток цього розділу науки стратегічного управління здійснили Акофф Р., Ансофф І., Гамел Г., Гофер К.В., Друкер П.Ф., Ендрюс К., Куїнн Дж., Мінцберг Г., Омає К., Портер М.Е., Прахалад К.К., Румельт Р., Стрікланд А., Томпсон А.А., Хенддерсон Б.Дж., Чандлер Е., Шендел Д. та інш. Знаковими для розробки теорії стратегії підприємства були і залишаються прикладні розробки таких фірм-лідерів консалтингового бізнесу, як Бостонська консультативна група, МакКінсі, Артур Д. Літл та інш.

Дослідженнями проблем стратегічного управління підприємством займаються українські вчені Білошапка В.А., Герасимчук В.Г., Дмитренко Г.А., Довгань Л.Є., Доленко Л.Х., Кіндрацька Г.І., Немцов В.Д., Оборська С.В., Пономаренко В.С., Шершньова З.Є. та інш.

Проблеми актуалізації теорії стратегії підприємства до умов трансформаційної економіки, оцінки сучасного її парадигмального стану та напрямків розвитку, в тому числі і на основі використання адаптованого до потреб стратегічного управління мікроекономічного аналізу залишаються в центрі уваги науковців і потребують подальших досліджень. Науково обґрунтований розвиток теоретичних засад стратегії підприємства є неможливим без використання фундаментальної економічної теорії, без врахування аналітичних результатів трансформаційних процесів, без дослідження нових тенденцій у розвитку глобалізованої економіки та їх впливу на стратегічне управління підприємством.

**Мета та задачі курсової роботи.** Метою курсової роботи є обґрунтування теоретичних засад стратегії підприємства, адаптації до умов

трансформаційної економіки, подальшого розвитку через використання мікроекономічної теорії.

Для досягнення в курсовій роботі поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- провести ретроспективний аналіз виникнення, становлення та розвитку теорії стратегії підприємства із акцентованим дослідженням передумов та чинників етапних змін в концепціях, теоріях та методах розробки стратегічних рішень;

- виокремити сукупність сталих та загальнозначущих концептуальних підходів, теоретичних конструкцій, методичних рішень, які складають сучасну парадигму стратегії підприємства;

- дослідити змістово-структурну розвиненість теорії стратегії підприємства у всіх її парадигмальних складниках та вивчити можливості їх адаптованого використання за умов трансформаційних змін в економічній системі України;

- визначити актуальні напрямки подальшого розвитку теорії стратегії підприємства як за рахунок удосконалення складників сучасної парадигми, так і через застосування методів та інструментарію мікроекономічного аналізу;

- обґрунтувати еволюційність стратегічної поведінки учасника ринку олігополії, виконавши дослідження еволюції способу ринкових дій окремого підприємства та проаналізувати під цим кутом зору моделі олігополістичного ціноутворення;

- здійснити дослідження по адаптації положень мікроекономічної теорії для формування можливостей поглибленого стратегічного аналізу технічного прогресу на підприємстві, динаміки капітального фактору виробництва, обґрунтування рішень щодо вертикальної інтеграції.

**Об'єктом дослідження** в курсовій роботі є комплекс теоретичних та методичних питань, пов'язаних із довгостроковим управлінням підприємством за умов високодинамічного ринкового середовища діяльності.

**Предметом дослідження** є теорія стратегії підприємства з елементами подальшого її розвитку, специфікації та адаптації до умов трансформаційної економіки України.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу курсової роботи становить сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового дослідження, використання яких обумовлено поставленою метою і задачами. Основне теоретичне підґрунтя курсової роботи складають базові принципи, наукові положення та сучасні здобутки теорії управління. Значна частина найбільш вагомих теоретичних розробок ґрунтується на застосуванні сучасних положень, методів і прийомів мікроекономічного аналізу.

Практичне значення одержаних в курсовій роботі результатів. **Основні положення курсової роботи мають теоретичну направленість.**

## **1. Становлення та розвиток теорії стратегії підприємства та стратегічного менеджменту закордоном та в Україні.**

Ще в середині ХХ сторіччя стратегія підприємства як наукова галузь та спеціальність існувала у світовій практиці в ембріональному стані. І хоча роком народження стратегії підприємства можна вважати 1911 рік — саме тоді в Гарварді почали викладати курс бізнесової політики — проте протягом наступних майже сорока років стратегія зводилась лише до формулювання правил здорового глузду в життєдіяльності виробництва. Багато публікацій, що з'явилися у зарубіжній пресі до 1950 року, були написані керівниками фірм та компаній або їх радниками, де вони розповідали про свою кар'єру та визначали деякі принципи успіху. У плані теоретичних узагальнень ці публікації є дуже обмеженими. Бізнес-успіх тієї чи іншої структури нерідко мав специфічний характер, а його передумови та чинники було зовсім непросто розглядати в інших галузевих або територіальних умовах. До того ж умови бізнесу змінювались також і в часі, а керівники, котрі приходили на зміну своїм попередникам, мало що могли використати із заповіданих рецептів.

Саме на початку шістдесятих років з'явилась піонерна праця А. Д. Чандлера (A. D. Chandler) «Стратегія і структура» [128], яка знаходилась у витоках даного напрямку наукової думки та практичної діяльності. І хоча ця праця принципово мала на меті пояснити, яким чином процеси розробки та впровадження стратегій обумовлюють суттєві організаційні зміни, саме вона спонукала появу низки наукових праць та розгортання теоретичних і практичних досліджень, становлення даної галузі знань.

Гарвардська бізнес-школа відреагувала на ідеї А. Чандлера працями своїх професорів, які викладали курси бізнесової політики, — К. Ендрюса (K. Andrews) [121], Ж. Бовера (J. Bower) [126], К. Р. Крістенсена

(C. R. Christensen) та інших. У цих працях здебільшого представлялись і аналізувались чисельні практичні приклади. Але саме в Гарварді була розроблена одна з перших моделей стратегічного аналізу, авторами якої є професори Е. П. Лернед (E. P. Learned), К. Р. Крістенсен, К. Ендрюс та В. О. Гут (W. O. Guth). Початково ця модель мала назву LCAG, що є аббревіатурою прізвищ її авторів, хоча зараз вона є більш відомою під акронічною назвою SWOT. Сьогодні мабуть неможливо зустріти управлінців, які б рано чи пізно не почали керуватись базовими правилами цієї моделі: аналізувати навколишнє бізнес-середовище для ідентифікації можливостей (opportunities) та загроз (threats); оцінювати сильні (strengths) та слабкі (weakness) сторони підприємства, встановлювати баланс між зовнішніми та внутрішніми чинниками.

Найвидатнішим результатом праці групи професорів Гарвардської бізнес-школи цього періоду треба визнати книгу «Концепція корпоративної стратегії» К. Ендрюса [121], яку і сьогодні не може проігнорувати жоден управлінець, який ставить собі завданням здійснення ефективного керівництва підприємством. Але на шість років раніше з'явилась книга І. Ансоффа (I. Ansoff) «Корпоративна стратегія» [122], яка багатьма авторами оцінюється як перша наукова праця зі стратегії. Розуміючи труднощі, які виникли перед підприємствами під час розробки ними стратегії за умов соціально-економічного оточення, що існувало в США в 60-ті роки, І. Ансофф представив низку теоретичних узагальнень і рекомендацій для покращання управління розвитком підприємства. Виконуючи цю місію, він мав амбіції перетворити менеджмент із мистецтва в науку. Бажаючи бути ґрунтовнішим ніж Гарвардська група з її вивченням ситуацій, більш зорієнтованим на майбутнє, ніж А. Чандлер з його описово-історичним підходом, І. Ансофф запропонував модель і низку систематизованих схем, за допомогою яких виділено етапи прийняття та виконання стратегічно важливих для підприємства рішень.



Загалом початковий етап у формуванні теорії стратегії підприємств — 60-ті роки — відзначений тим, що, по-перше, майже всі дослідження цього часу мали позитивний характер, і по-друге, саме тоді з'явилися і почали інтенсивно розвиватися теорії інституціоналізму. Хоча існувало декілька підходів до розгляду стратегії підприємств, всі вони описували поняття стратегії здебільшого з огляду на внутрішній потенціал первинної економічної ланки. На фоні глибокого опису основних досягнень пропонувались кейси, історичні нариси та характеристики систем планування, розглядався широкий спектр проблем особистостей та ситуацій. В цей час виникли такі методи та інструменти розробки стратегії підприємства, як сегментація та виділення бізнес-одиниць, криві досвіду та цикли життя виробу, матриці портфельного планування різних консалтингових організацій, аналіз сценаріїв розвитку та ін.

Дослідники вважають [146], що саме в 60-ті роки в даній галузі науки і практики почали формуватися дві школи: школа стратегії підприємства та школа його загальної політики. За своєю сутністю та вихідними теоретичними позиціями ці дві течії можна було б назвати, і з часом це так і сталося, відповідно школою стратегії за змістом та школою стратегії як процесу.

Спосіб мислення та світорозуміння, які обумовили перші спроби теоретичного узагальнення досвіду, формулювання стратегії підприємства, породили низку дослідницьких проблем. Але цим раннім дослідженням теорії стратегії була властива емпіричність, індуктивність та агностичність, вони спирались на застосування широкого кола загальних принципів непротивіччя та відповідності конкретним специфічним ситуаціям.

Загалом у науковій літературі, що з'явилась до 1980 р., для пояснення успіху підприємства визначалась необхідність трьох умов. Першою з них є забезпечення передумов для розробки та прийняття внутрішньо несуперечливого набору цілей та функціональних політик. Стратегія підприємства є інтегруючою силою, що об'єднує різні напрямки та види його діяльності, які повинні бути погодженими, збалансованими,

взаємодоповнюючими та підсилюючими один одного. Друга умова успіху підприємства зобов'язує виявляти та підтверджувати сильні та слабкі його сторони через зіставлення з можливостями (сприятливими чи навпаки), які надає зовнішнє середовище. Третя обов'язкова умова зводиться до необхідності створення, нарощування та ефективного використання так званих відмітних компетенцій підприємства або його ключових факторів успіху. Але основною вадою рекомендацій, що містяться в ранній літературі зі стратегії підприємств, є подання тільки загальних принципів, які мають вести до успіху підприємства.

Організаційне об'єднання стратегістів (управлінців-практиків, консультантів з проблем менеджменту, університетських професорів і вчених) відбулося шляхом створення в 1980 році Асоціації стратегічного менеджменту. Ініціативна група чисельністю близько 50 осіб обрала почесним президентом Асоціації І. Ансоффа. Асоціація бачила своїм першочерговим завданням організацію та проведення щорічних наукових конференцій. Перша така конференція відбулася у 1980 р. в Лондоні, друга — в 1981 р. в Монреалі і т. д. Результати цих щорічних зустрічей, як і інших, дозволяли готувати та видавати тематичні випуски «Журналу стратегічного менеджменту».

80-і роки (початок III, нинішнього етапу) пройшли під впливом насамперед визначальних робіт М.Е. Портера (M.E. Porter) [93, 152-156], завдяки яким стратегія підприємства набула чіткішої концептуальності та отримала суттєве прирощення аналітичного потенціалу. В ці роки наукова діяльність у галузі стратегічного менеджменту почала розвиватись із карколомною швидкістю, а ідеї стратегії підприємства отримували все більшого поширення та практичного впровадження. Все більшої наукової підтримки та широкого практичного втілення одержує загальна схема розвитку підприємства, яка охоплювала основні етапи його створення, становлення та зростання. За цією майже класичною схемою діюче підприємство в загальному випадку розвивається в такій послідовності:

- на першому етапі підприємство починає вертикально інтегруватись (поступально або зворотно) для ефективного проникнення на суміжні ринки;
- на другому етапі воно намагається розширити свою частку на цих ринках з метою рентабілізувати свої види та напрямки діяльності, які є результатом вертикальної інтеграції;
- на третьому етапі підприємство намагається краще використати свої ринкові можливості через розширення гами товарів та послуг, через урізноманітнення своєї пропозиції;
- на четвертому етапі, визнаючи свою неспроможність надалі зростати через проникнення на суміжні ринки та диференціацію продукції, підприємство звертає увагу на можливі напрямки своєї диверсифікації, які не пов'язані з існуючими напрямками діяльності.

Ця загальна модель зростання не може не передбачати можливість існування різнопланових зворотних зв'язків між етапами. Актуалізована в наші дні явищами інтернаціоналізації та глобалізації ринків та діяльності підприємств дана модель зобов'язує стратегістів, учених та практиків мислити вже не категоріями, які властиві цілісному підприємству, а категоріями, які характеризують певне сполучення «продукт—ринок».

Конкретизація засад діяльності підприємства на принципах виділення та організації управління сполученням «продукт—ринок» відбулася та вдосконалюється нині у всіх сучасних системах управління з відповідним цим принципам інструментарієм. Саме сприйняття цієї концепції пояснює в основному виникнення, зростання та успішну діяльність багатьох консалтингових фірм і перш за все таких всесвітньо відомих, як Бостонська консалтингова група, МакКінсі (McKinsey), Артур Д. Літл (Arthur D. Little), та інших. Консалтингові фірми пропонували різні моделі та управлінські підходи, але здебільшого всі вони здійснювали тим самим певні внески у розвиток школи стратегії як змісту.

Сьогодні організація та здійснення стратегічного управління базується на визначенні сполучень «продукт—ринок», способах їх перегрупування,

встановленні центрів зон господарювання або стратегічних напрямків діяльності. Ці об'єктні одиниці стратегічного управління підприємством формуються за ознаками однорідності груп споживачів, існуючих та перспективних потреб, які задовольняє підприємство своєю діяльністю, технологій, які використовуються для забезпечення певних сполучень «продукт—ринок».

Стратегічне представлення напрямків діяльності підприємства не пов'язане з його організаційною структурою у всіх її можливих варіаціях. Виділення стратегічних напрямків діяльності ґрунтується на перспективному баченні динаміки і потоків ресурсів та продуктів, які забезпечать у середньо- та довгостроковому періодах зростання підприємства. Оскільки сьогодні об'єктом будь-якого стратегічного аналізу є певне сполучення «продукт—ринок», діяльність підприємства, її структурування та організаційне упорядкування теж повинні підкорятись цій логіці. Стратегічний аналіз передбачає обов'язкову оцінку умов, за яких відбуватиметься діяльність підприємства, привабливості існуючих та потенційно можливих ринків. Він зобов'язує всі підприємства якомога точніше оцінювати їх позицію на ринках відносно всіх конкурентів.

Під впливом праць М. Портера багато дослідників виконали аналітичні прикладні розробки з метою проаналізувати простір для маневрування підприємства, який визначається діями постачальників, споживачів, діючих і потенційно можливих конкурентів у певній галузі. Багато спеціалістів зі стратегії підприємств є прихильниками цього концептуального підходу, який диктує необхідність прискорення надбань через вертикальну інтеграцію як умови посилення ланцюга формування вартості. Ці та інші здобутки періоду, що розглядається, значно посилили позиції школи змісту порівняно зі способом мислення школи процесу.

У цілому третій етап становлення та розвитку теорії стратегії підприємств відрізняється ще й формуванням біхевіористичного напрямку досліджень. Представники цього напрямку фокусували увагу не на

оптимізації рішень та на рівновазі підприємства, а на функціонуванні та виживанні організації та на поведінкових аспектах. На цей же період припадає і поява (або логічне продовження попередніх теоретичних досліджень) нових принципових положень і аспектів у розробці теорії стратегії. Мова йде передовсім про роботи Г. Гамела (G. Hamel) та К. Прахалада (C. K. Prahalad) [60, с. 65-73, с. 112-123], в яких автори заявляють про необхідність переорієнтувати стратегічний аналіз, розробку та виконання стратегії підприємства на формування та нарощування його базових компетенцій, тобто перевага надається внутрішньоорієнтованому підходу.

Наприкінці ХХ—на початку ХХІ ст. зростає розуміння необхідності заново дослідити традиційну парадигму економічної конкурентоспроможності й економічного змагання. Моделі та концепції конкурентоспроможної стратегії, розроблені у 80-ті роки, безсумнівно, залишаються вельми корисними, але вони вже виглядають дещо неповними, незадовільними або навіть суперечливими у багатьох сучасних стратегічних контекстах. Наприклад, дослідження умов досягнення конкурентоспроможності азіатських фірм протиставили їх стратегії, що ґрунтуються на вивченні, співпраці та злагоді, стратегіям багатьох західних фірм, які робили акцент на вимірі, контролі, ефективності та відповідальності. Знов і знов виникає запитання, яка з форм конкурентних стратегій є більш спроможною і більш успішною? Що є джерелом стійких конкурентних переваг?

У зв'язку із загостренням міжнародної конкуренції, призупиненням бурхливого розвитку Японії, появою кризових елементів у економіці країн південно-східної Азії, принциповими зрушеннями в міжнародних економічних і політичних відносинах, які обумовлені закінченням холодної війни, пробудженням Східної Європи, наближенням Китаю до світових лідерів усе більше уваги вчених та практиків-стратегів приділяється мульти- та транснаціональним корпораціям, технологічним інноваціям,

корпоративним спільним підприємствам, постійній реструктуризації та іншим актуальним питанням сьогодення.

Усі ці зміни, які мали місце в другій половині ХХ сторіччя, вносили суттєві корективи та обумовлювали направленість питань стратегії підприємств, що, у свою чергу, впливало на формування теоретичних підвалин та методології стратегії як наукової галузі. Варто підкреслити, що відбувався і зворотний вплив теоретичних досліджень і їх результатів на практику стратегічного менеджменту. І сьогодні теорія стратегії орієнтована насамперед на розробку практичних рекомендацій і має інтеграційний характер, оскільки намагається у своїх побудовах і висновках якомога повніше охопити взаємозалежності та зв'язки практичних проблем. Іншими словами, теорія стратегії підприємства в нинішньому стані оперує скоріш за все конструкціями, що є здебільшого концептуальним представленням практичних проблем, що вирішуються з опорою на теоретичні положення. За своїм змістом такі конструкції відображають прикладні взаємозв'язки, оскільки склад проблем до розгляду впливає безпосередньо з практики. Схематично, у загальному вигляді це показано у лівій частині рис. 1.1. На цьому самому рисунку показана «паралельність» процесів розвитку як теорії стратегії, так і фундаментальної економічної теорії.

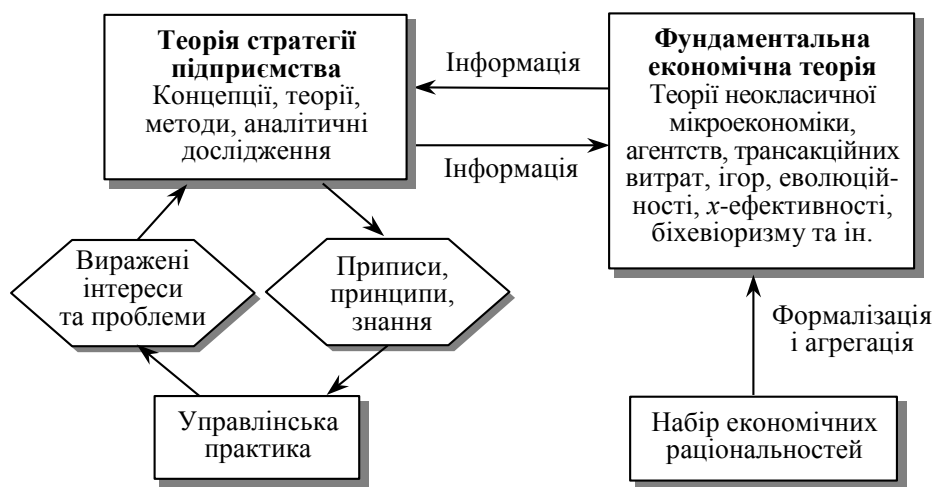


Рис. 1.1. Загальна схема співіснування теорії стратегії підприємства і фундаментальної економічної теорії

За специфічних умов України як постсоціалістичної країни із заявленою та здійснюваною ринковою орієнтацією трансформації соціально-економічної системи процеси сприйняття, осмислення, впровадження та підвищення культури стратегічного менеджменту, на нашу думку, і в теоретичному аспекті, і, цілком імовірно, в плані практичного застосування відбуватимуться за трьома, не обов'язково строго послідовними етапами:

- ознайомлення з інформацією, здобутками колег із ринково розвинених країн, оцінка рівня ефективності теорії і практики стратегічного управління в цих країнах, накопичення власного первісного досвіду; загалом — етап представлення та оцінки існуючої загальної позитивної моделі стратегічного управління підприємством;

- активні теоретичні дослідження зі створення та формування умов для поширеного застосування адаптованої до існуючих економічних потреб позитивної моделі розробки та впровадження стратегії підприємства; така модель, на нашу думку, повинна мати більш якісну теоретичну базу в аспекті зменшення її залежності від емпіричних чи ретроспективних підходів;

- за результатами глибоких та всебічних науково-теоретичних досліджень економіки перехідного періоду в цілому і діючих конкретних підприємств, процесу входження та участі у світогосподарських зв'язках, визнання та осмислення «правил гри» у глобалізованій економічній системі здійснення розробки та використання разом з позитивною і нормативною моделі, що дозволило б ефективно підвищити передбачувальні та випереджаючі якості стратегічного управління підприємством.

На жаль, перший період ознайомлення та впровадження теоретичних здобутків та практичного досвіду, накопиченого в розвинених країнах, свідчить про переважно механічне її копіювання. Вибірково-випадкове використання тих чи інших методів і прийомів стратегічного аналізу без враховування, з одного боку, особливостей та чинників їх появи на Заході, та з іншого боку – без зважання на наявність чи відсутність необхідних передумов для ефективного впровадження в Україні приносить тільки шкоду

і зумовлює появу розчарувань в досягненнях західної менеджментської наукової та практичної діяльності.

## **2. Дефініції стратегії підприємства в контексті стратегічного менеджменту.**

Поняття стратегії посідає центральне місце в теорії стратегічного управління. Етимологічно слово «стратегія» походить з давньогрецької мови: *stratos* — армія, військо; *agos* — я керую. Початково воно визначало мистецтво або науку бути полководцем. Ще в стародавньому Китаї в період між 480 і 221 рр. до н. е. була написана книга, що мала назву «Мистецтво війни». Цей давній твір свідчить, що вже тоді стратегія була невід'ємним елементом світогляду людей, а в це поняття вкладався такий сенс, який сьогодні ми можемо назвати нормою оптимальної поведінки [35, с. 6].

У давнину вважалося, і з цим неможливо не погодитись, що розробка стратегії є мистецтвом обдарованих особистостей. Але настільки безмежними і незліченними є прояви людського таланту і мистецького дару, що, мабуть, ніколи стратегії не можна буде дати вичерпного визначення. Вона завжди буде мати про себе багато різних висловлювань, визначень, відомостей, номінацій, висновків і т. п. Багатогранність поняття стратегії обумовлює ще й те, що навіть при незначній зміні кута зору на нього зображення суттєвим чином змінюється, і однозначне визначення знову стає неможливим.

Як уже зазначалось, серйозний науковий інтерес до поняття та змісту стратегії підприємства виник на початку шістдесятих років. З того часу поняття стратегії багато разів уточнювалось, інтерпретувалось і т. д. А. Чандлер у своїй праці [128], яка вже стала класичною, писав: «Стратегія ...являє собою визначення основних довгострокових цілей підприємства та адаптацію курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей... Оскільки прийняття нової стратегії може обумовити залучення нових



типів робітників або виробничих потужностей, перекроїти горизонти бізнесу, які бачать керівники компанії, це може мати значний вплив на форму організації компанії» [128, с. 16].

Друге ключове визначення стратегії було зроблене на початку сімдесятих років К. Ендрюсом [121], який до базової дефініції А. Чандлера додав поняття відзначної компетенції. К. Ендрюс також вважав, що загальна стратегія має два однаково важливих аспекти, які тісно взаємопов'язані, але можуть розглядатись і окремо: перший — формулювання стратегії, другий — її виконання. Формулювання стратегії є встановленням ідеальної аналітичної мети, в той час як її виконання має передусім адміністративне наповнення. За К. Ендрюсом, стратегія являє собою ідентифікацію чотирьох складових:

- 1) ринкової можливості, або що фірма могла б робити, виходячи із зовнішніх потреб;
- 2) загальної компетентності та ресурсів, або що фірма була б спроможна робити, враховуючи внутрішні можливості;
- 3) власних цінностей та прагнень, або що фірма хотіла б робити;
- 4) підтверджених зобов'язань перед суспільством та його членами, або що фірма повинна була б робити.

Таким чином, стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх сил і можливостей фірми зовнішнім потребам. Слід відзначити, що визначення стратегії за К. Ендрюсом лежить в основі сучасної стратегічної концепції і висунуло на перший план ідеї і проблеми, які і сьогодні досліджуються.

Визначальною для становлення та розвитку стратегічного управління була позиція І. Ансоффа, який розвинув концепцію стратегії на засадах визначення можливостей фірми та напрямків її зростання. Його концепція корпоративної стратегії має теж чотири базових компоненти:

- 1) визначення можливостей ринку виробу та його перспектив щодо розвитку диверсифікації;

2) розробка та деталізація вектора зростання або напрямку, в якому має місце зміна можливостей;

3) виділення унікальних можливостей як ринків виробів, так і векторів зростання, які І. Ансофф назвав конкурентною перевагою;

4) досягнення синергійного ефекту в результаті поєднання компетенцій фірми.

Крім внесків А. Чандлера, К. Ендрюса та І. Ансоффа, важливих для теоретичного обґрунтування стратегічної концепції і, зокрема, для визначення поняття стратегії, в іноземній літературі 60-х та 70-х рр. містяться й інші, досить різні дефініції та підходи до визначення ролі стратегії [163, с. 51]:

- стратегія пов'язана з розподілом ресурсів;
- стратегія — поєднання інтегруючих рішень та дій;
- стратегія завжди спрямована на досягнення певної мети чи результату;
- стратегія може бути доброю або поганою, але якою вона є, залежить від наявності конкурентної переваги;
- стратегія пристосовує організацію до зовнішнього середовища;
- стратегія впливає на управлінську структуру фірми;
- стратегія охоплює і підприємницьку, і управлінську діяльність;
- стратегія використовується на різних рівнях управління: загальному (корпоративному) та бізнесовому;
- стратегія має сутнісну та процесну сторони, тобто існують відмінності між створенням стратегії та її застосуванням.

Перелічені та інші аналогічні визначення сутності та призначення стратегії мали позитивний характер. Такий перехід відбувався в 70-ті роки. Основні ідеї, які були привнесені в розвиток поняття стратегії підприємства, зводились до:

- відображення причин, які пояснюють результат, досягнутий підприємством;

- встановлення емпіричним шляхом взаємозв'язку між стратегією підприємства та його вихідним станом;
- пояснення наявності великої різноманітності підприємств, фірм, компаній і т. ін. через різноманітність стратегій, які ними використовуються;
- осмислення та аналітичного представлення співвідношення між різними бізнес-одинацями певного підприємства та ін.

У 1980 р. вийшла друком книга М. Портера «Конкурентна стратегія» і розпочався новий етап у розгляді та тлумаченні стратегії як базового поняття. Відтепер стратегія підприємства розглядається тільки в контексті конкурентного для нього середовища, і будь-який досягнутий підприємством результат обумовлюється вибором стратегії для забезпечення конкурентної переваги та виконаними позиціюванням.

Результати досліджень, які містяться в літературних джерелах того періоду, свідчать, що акцент змістився до проблем впровадження та виконання стратегії. Багато дослідників намагались відповісти на запитання, яке бачили головним: чи залежить успішність діяльності підприємства від дій менеджерів, наявних ресурсів та їх використання, чи є вона наслідком конкурентної структури ринку та взаємодії його учасників? Тобто дослідники мали однакову думку щодо обов'язкової наявності конкурентної переваги, але розходились в оцінках важливості ендогенних та екзогенних чинників конкурентної успішності підприємства. Саме в цей період сформувався ресурсний підхід у теорії стратегії підприємства, за яким є неможливим досягнення підприємством довготривалої конкурентної позиції без володіння ним унікальними ресурсами, без переваг у навичках, уміннях, ресурсах та їх використанні.

Загалом пошук джерел конкурентних переваг є провідною темою в публікаціях науково-теоретичного та практичного спрямування останнього десятиріччя. Певний сплеск у наукових дослідженнях спричинили, як зазначалось вище, статті Г. Гамела та К. Прахалада [60, с. 65-73, с. 112-123], де конкурентна перевага підприємства розглядається як функція ресурсів та

компетенцій, якими воно володіє. Ці вчені запропонували змінити сутнісний підхід до стратегії підприємства і розглядати її не як набір СНд, а як «портфель компетенцій». Сьогодні теорія і практика стратегії переживає етап переосмислення своєї сутності у напрямку відновлення значення внутрішніх процесів підприємства по визначенню, побудові, залученню, використанню, захисту та вилученню з обігу стратегічно значущих ресурсів.

За останні роки з'явився ряд публікацій українською та російською мовами, присвячених проблемам стратегічного управління, в яких теж подана досить велика кількість дефініцій поняття стратегії. За загальними ознаками ці дефініції можна розбити на три групи. До *першої групи* входять такі визначення, в яких стратегія розглядається як засіб, що використовується підприємством:

- стратегія — набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємства [116, с. 115];

- стратегія — спосіб дій, який обумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки в достатньо тривалому інтервалі [35, с. 21].

На нашу думку, акцентування на, перш за все, забезпечуючій функції стратегії не є коректним, оскільки у засобах, правилах, прийомах, рішеннях та діях міститься, природно, в певній формі та чи інша мета. Засоби та їх використання не є нейтральними відносно мети.

Досить поширеним є визначення, що становлять *другу групу*, за якими стратегія є певним плановим документом:

- стратегія — об'єднаний план, який пов'язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності [13, с. 31];

- стратегія — план дій фірми для досягнення ринкового успіху і, де тільки можливо, набуття конкурентної переваги над фірмами-суперниками [107, с. 429];

- стратегія — довгостроковий план організації [35, с.6].

Варто звернути увагу на те, що нерідко поняття стратегії тлумачиться саме в аспекті довгостроковості. На нашу думку, період, на який

визначається стратегія, є похідною величиною і залежить від мети підприємства, сутності та обсягу стратегічних дій, які передбачаються до реалізації. Тобто можна сказати, що стратегія не є функцією часу, а передовсім виступає функцією змісту, напрямку розвитку. На відміну від довгострокових планів стратегія може бути переглянута в будь-який момент (екстремальна, але цілком можлива ситуація). Без очікування кінця планового періоду стратегія може бути заново визначена у зв'язку з реалізацією попередньої і т. д.

Безумовно, стратегічний план розробляється на основі прийнятої стратегії. Але ці поняття не є синонімами, оскільки реальна стратегія будь-якого підприємства містить у собі дві частини: заплановані дії та необхідні поправки у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Як вважають А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд, стратегію краще за все розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [103, с. 20]. У всякому разі елемент незапланованості завжди присутній у будь-якій стратегії, що, напевно, і відрізняє її від визначеного плану.

Ми вважаємо, що найбільш повно поняття стратегії розкриваються у визначеннях, що складають *третю групу* і для яких загальним є підкреслення обов'язкової наявності динамічної компоненти: мети та комплексу дій, які мають визначальний характер для підприємства і які відрізняють його від інших підприємств. Стратегічні цілі є вихідними і визначальними для всієї стратегії. Разом із тим цілі переглядаються або коригуються внаслідок дії зовнішніх чинників (адаптація) та уточнюються або змінюються з урахуванням наявності динаміки внутрішніх ресурсів. Звідки, в загальному сенсі, визначення поняття стратегії повинно містити в собі три обов'язкових елементи: цілі, їх адаптація і внутрішні можливості досягнення.

Кенічі Омаїє у своїй книзі «Мислення стратега», яка вже стала бестселером, виклав своє розуміння поняття стратегії. На його думку, наше

мислення стане більш чітким, якщо ми зарезервуємо термін «стратегія» для визначення дій, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін підприємства, що мають відношення до його конкурентів. К. Омайє вважає, що ми повинні відрізнити ці дії від дій, які націлені на досягнення оперативних покращань, таких як підвищення норми прибутку, упорядкування організаційної структури, підвищення ефективності управлінських процедур, поліпшення підготовки персоналу [148, с. 37].

I. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії [6, с. 68—69].

1. Процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позицій фірми.

2. Визначена стратегія повинна використовуватись для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею.

3. Певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організації.

4. При розробці стратегії неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, звичайно, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив.

5. При появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотний зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію.

Подані результати ретроспективного аналізу процесів становлення та розвитку теорії стратегії підприємства, зокрема стратегії як її базового поняття, дають підстави зробити висновок про те, що запорукою довготривалого успіху та прибутковості є постійний пошук та створення конкурентних переваг. Об'єктами, для яких підприємство створює конкурентні переваги, виступають напрямки діяльності як сукупності

ціленаправлених дій. При цьому способи виконання дій через їх багатоваріантність і різноефективність відіграють не меншу роль у забезпеченні стратегічного успіху, ніж вдало визначені цілі. Сьогодні багато уваги приділяється ключовим факторам успіху, які дозволяють підприємству відрізнятись від інших підприємств та займати вигідну для нього стратегічну позицію.

Таким чином, можна сказати, що загальна стратегія підприємства являє собою встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості. Дане визначення поняття єдиної для підприємства стратегії спирається на п'ять основних положень.

1. Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто являє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

2. Як для існуючих напрямків, так і для нових, які з'явилися у портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень щодо здійснення вертикальної інтеграції, диверсифікації, зовнішнього зростання чи радикальних технологічних змін, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства.

3. Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, які створюються і реалізуються за умов специфічного підходу щодо формування, досягнення, утримання та поновлення конкурентних переваг, відмітності порівняно з іншими підприємствами, які беруть участь у даному напрямку діяльності.

4. Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергійного ефекту та невпинне зростання в довгостроковому періоді, найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал — ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатності до самовдосконалення.

5. Як конкурентні переваги окремого напрямку діяльності повинні постійно підтверджуватись та якісно оновлюватись, так і стратегія підприємства не може бути фіксованою на певний період і повинна постійно уточнюватись та керуватись або ж, за потреби, принципово змінюватись під впливом зовнішніх чинників.

Але ми не вважаємо дане визначення стратегії остаточним та довершеним і розглядаємо його як робоче для даного періоду та як таке, що відповідає пануючій в теперішній час парадигмі стратегії підприємства як наукової та практичної галузі. Ми приєднуємось до позиції Г. Мінцберга, який підкреслює, що стратегія – це не просто уява про те, як себе поводити із супротивником або конкурентами на ринку (превалюючі в популярній літературі підходи). Г. Мінцберг робить наголос на тому, що питання стратегії примушують нас звернутись до найбільш фундаментальних аспектів природи організації як інструмента колективного сприйняття та дії [60, с. 43]. І на нашу думку, саме співпраця із фундаментальними теоретичними науками дозволить теорії стратегії підприємства якісно оновитись.

### **3. Класифікація стратегій суб'єктів господарювання**

У теорії стратегічного менеджменту досліджується, а на практиці використовується велика кількість різних стратегій. Різноманітність стратегій, що розглядаються, впроваджуються і реалізуються, з одного боку, потребує, з іншого – дуже ускладнює їх класифікацію. Тим не менше серед класифікаційних ознак найбільш поширеними є:

- рівень прийняття рішень;
- базова концепція досягнення конкурентної переваги;
- стадія життєвого циклу товару чи їх групи;
- відносні характеристики галузевої позиції підприємства;
- ступінь «агресивності» поведінки підприємства в конкурентній боротьбі та інші.



Напевно, така різноманітність стратегій, як і наявність багатьох класифікаційних ознак для виділення однорідних груп стратегій, у більшій мірі обумовлена практично безмежною кількістю можливих стратегічних цілей та багатоваріантністю умов та засобів їх досягнення. Така плюралістичність вибору при розробці стратегій, на нашу думку, залежить від вихідної мотивації діяльності суб'єкта господарювання. Природно, мотивація може зазнавати змін, уточнень та деталізації в процесі подальшої діяльності, однак вихідне її визначення принципово впливає на логіку міркувань, на вибір лінії поведінки, на формування певної стратегії. Ми будемо виходити з того, що мотиваційна плюралістичність є однією з головних причин наявності великої і до кінця не визначеної кількості стратегій, і первинна класифікація їх цілком можлива і необхідна за цією ознакою.

Зазвичай вважається, що прибуткова мотивація є домінуючою в практичній діяльності підприємств. До того ж добре відомо, що в мікроекономічній теорії всі базові моделі ринкової поведінки продавця мають у своїй основі як критерій максимум прибутку [85, 90, 109, 110 та ін.]. Такий моністичний підхід викликає певну критику, висуваються різні пропозиції щодо альтернативних мотивацій діяльності підприємств [98, с.114-24; 104, с.257-279].

Безсумнівно, прибутковість діяльності підприємницької структури є ознакою нормально функціонуючого й економічно здорового суб'єкта господарювання. Безглуздим для бізнесової діяльності буде відмовитись від прибутку та свідомо передбачати (в довгостроковому періоді) збитки. Однак очевидним є також і те, що моноцільове функціонування - прибуток заради прибутку як такого - викликає подив і сумніви щодо серйозності й довгостроковості бізнесових намірів. Тобто прибутковість в явній чи неявній формі обов'язково є мотивом підприємницької діяльності і повинна займати відпо-відне місце серед стратегічних цілей. Але поряд з цією ціллю, на нашу думку, обов'язково повинні бути представлені ще дві цілі: стратегічно

важливі шляхи, форми та засоби, що забезпечують прибутковість, а також стратегічно значущі напрямки використання прибутку. Таким чином, на принциповому рівні стратегічна ціль (цілі) підприємства завжди є трихотомічною: спосіб отримання прибутку - прибутковість - напрямки використання прибутку. В такій постановці найбільш повно, як ми вважаємо, подані раціональні мотивації суб'єкта господарювання. Розглянемо їх більш детально з позиції теорії раціональної поведінки.

Поняття раціональності як співвідносності людської діяльності з її сенсом, який суб'єктивно встановлюється як відповідність діяльності та мети, як доцільності було проголошено М. Вебером одним із центральних у соціально-економічному аналізі [27, с. 74—79]. За ступенем раціональності як класифікаційною ознакою М. Вебер поділяв будь-які соціально-економічні дії на 4 типи:

- 1) афективний — дії визначаються емоціями;
- 2) традиційний — дії підкоряються традиціям та ними регулюються; стосовно економічної системи традиції є виразом самодостатності та самозбереження;
- 3) ціннісно-визначальний — дії диктуються вірою в певну систему цінностей, підпорядковуються етичним, релігійним та естетичним правилам суб'єкта;
- 4) цілевизначальний — дії плануються та виконуються виключно на підставі їх доцільності. В загальному виді дії цього типу являють собою процедуру поетапного руху від однієї цілі до іншої, причому попередня (попередні) ціль є засобом досягнення наступної. І тоді єдиним критерієм оцінки діяльності стає очікуваний та / або досягнутий результат у співвідношенні з відповідними витратами.

Неважко погодитись із тим, що саме раціональність останнього типу є найбільш властивою сучасному економічному менталітету та виступає як основа універсальних ринкових технологій, у тому числі і стратегічного управління. В усякому разі першочерговим і сутнісно визначальним

завданням сучасного стратегічного менеджменту є саме встановлення місії та цілей суб'єкта господарювання. Але можна цілком логічно стверджувати, що й інші три типи раціональності мають право на існування, кожний з яких являє собою певний ментальний рівень економічного життя, який розгортається у цілком визначені інституціональні типи господарств.

Розглядаючи в подальшому тільки цільовизначальний тип дій як найбільш поширений та домінуючий серед економічних систем, звернемо увагу на природу суб'єкта, поведінка якого стратегічно аналізується та моделюється. У ролі суб'єкта може виступати дуже велика кількість різноманітних структур, об'єднань тощо.

Назвемо їх умовно стратегічно відокремленими одиницями (СВО). Такою одиницею може бути транснаціональна компанія, регіональний блок, певна держава, їх об'єднання, певна галузь економіки, група, союз, консорціум, мережа, фірма, підприємство, організація, бізнес-одиниця або сегмент, підрозділ, група, їх коаліція, керівник, окрема особа, домашнє господарство, сім'я і т. д.

Кожна СВО може мати велику кількість конкретних варіантів раціональних мотивацій (РМ), які представляються в тому чи іншому наборі стратегічних цілей. Якщо взяти для прикладу окрему фірму або підприємство як СВО, то кількість таких наборів, із врахуванням великої різноваріантності їх організаційно-правових форм, інтеграційних об'єднань, складу та структури стейкхолдерів, практично не має меж.

Якщо зобразити у вигляді матриці всі можливі види СВО та всі можливі варіанти РМ (рис. 1.2), то на ній з певною часткою умовності можна виділити поле для СВО, раціональна мотивація яких в тій чи іншій мірі визначена, а решту матричного поля можна, напевно, визнати як невідомі ділянки чи білі плями. Варто зазначити, що ця матриця повністю придатна для аналізу підприємств як СВО, оскільки кількість організаційно-юридичних форм первинної ланки макроекономічної системи є кількісно невизначеною, як і їх мотивації.

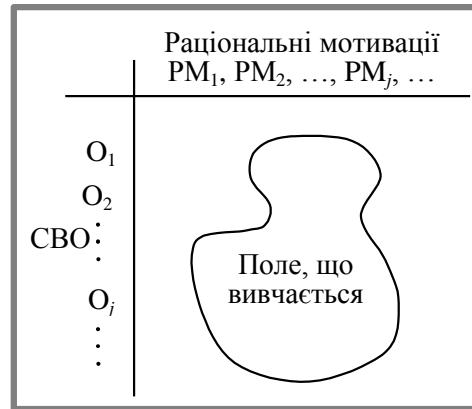


Рис. 1.2. Морфологічне подання раціональних мотивацій СВО

Розглянемо один із різновидів раціональної мотивації, яку можна назвати стратегічною раціональністю, і яка може бути виділена завдяки поданому вище визначенню стратегії підприємства. Зокрема, зазначалося, що в основі сталого стратегічного успіху лежить відмітність як якісна ознака набору видів діяльності. Ця ознака, на наш погляд, великою мірою забезпечується самостійністю при вирішенні проблеми: самостійністю при визначенні стратегічної мети (субстанційна раціональність) та/або самостійністю при виборі способів досягнення мети (процедурна раціональність). Якщо взяти за вихідний принцип раціональності саме рівень самостійності при прийнятті стратегічних рішень, то діапазон коливань можливих значень цього показника обмежується двома екстремальними характеристиками: або повна самостійність у всіх діях, або постійне копіювання дій інших підприємств (рис. 1.3). Відразу зазначимо, що ми свідомі того, що у практичній діяльності дані екстремальні значення не існують і завжди має місце певне їх поєднання. Наприклад, навіть при систематичних повторях дій кращих підприємств необхідна деяка самостійність у визначенні саме кращого з їх сукупності.

З іншого боку, одні й ті самі риси прояву раціональності мають різне наповнення за умов різних форм виразу. Наприклад, відрізняється адаптивний пошук найкращого зразка для копіювання від адаптивної

поведінки при виборі оптимальних шляхів досягнення стратегічних цілей. Так само відрізняється епістемічність за субстанційної раціональності від критичного вивчення при обґрунтуванні вибору кращого підприємства для копіювання його дій. До речі, епістемічність може мати місце і за умов процедурної раціональності.

Виконаний та поданий на рис. 1.3 морфологічний аналіз стратегічної раціональності (без претензії на завершеність) дає змогу провести на аналогічних засадах первинну типологію стратегій за ознакою характерних особливостей цілевизначення (рис. 1.4). Тут також ми маємо два екстремально можливих значення ступеня новизни стратегічних цілей: від принципово нових орієнтирів до повного їх копіювання. Очевидним є те, що у переважній більшості суб’єктів господарювання домінуючим є використання запозиченого позитивного досвіду вирішення стратегічного значущих питань. Але найкращим проявом стратегічного менеджменту як мистецтва, науки та професіоналізму є розробка стратегії на засадах довгострокового управлінського переконання. Як зазначає Г. Мінцберг “по-справжньому творчий стратег уникає використовувати готові рецепти або ж у крайньому випадку вибудовує поєднання різних їх типів в такий спосіб, що в результаті виникає дійсно нова стратегія” [60, с. 112]. Саме тут на повну силу повинні діяти чинники позитивного ефекту. Ці самі чинники, але в меншій мірі, можуть діяти і діють за інших умов, тобто при зниженні рівня новизни цілей. Але виникають і інші чинники, дія яких може мати специфічний характер.

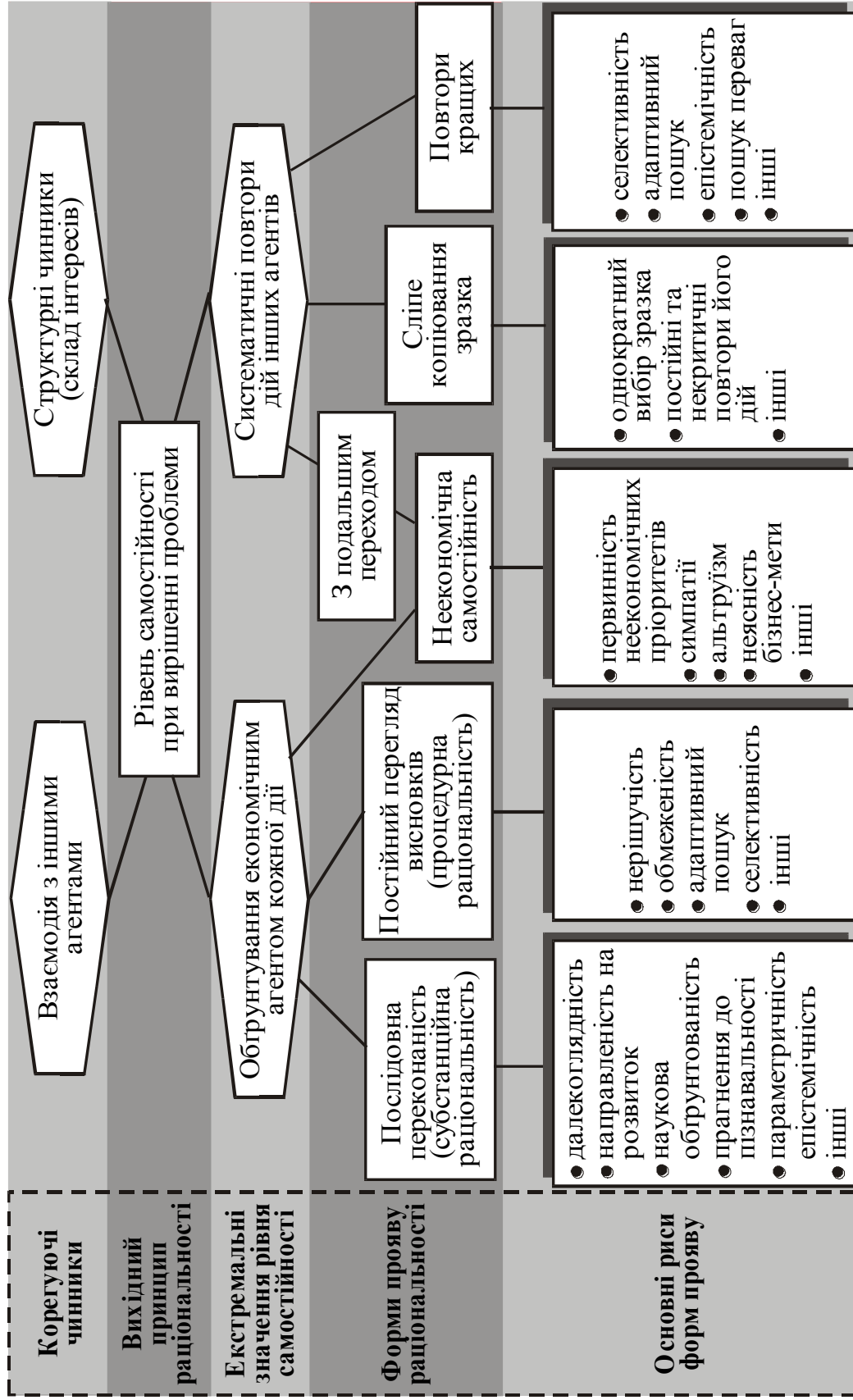


Рис. 1.2. Морфологічний аналіз стратегічної раціональності

Рис. 1.3. Морфологічний аналіз стратегічної

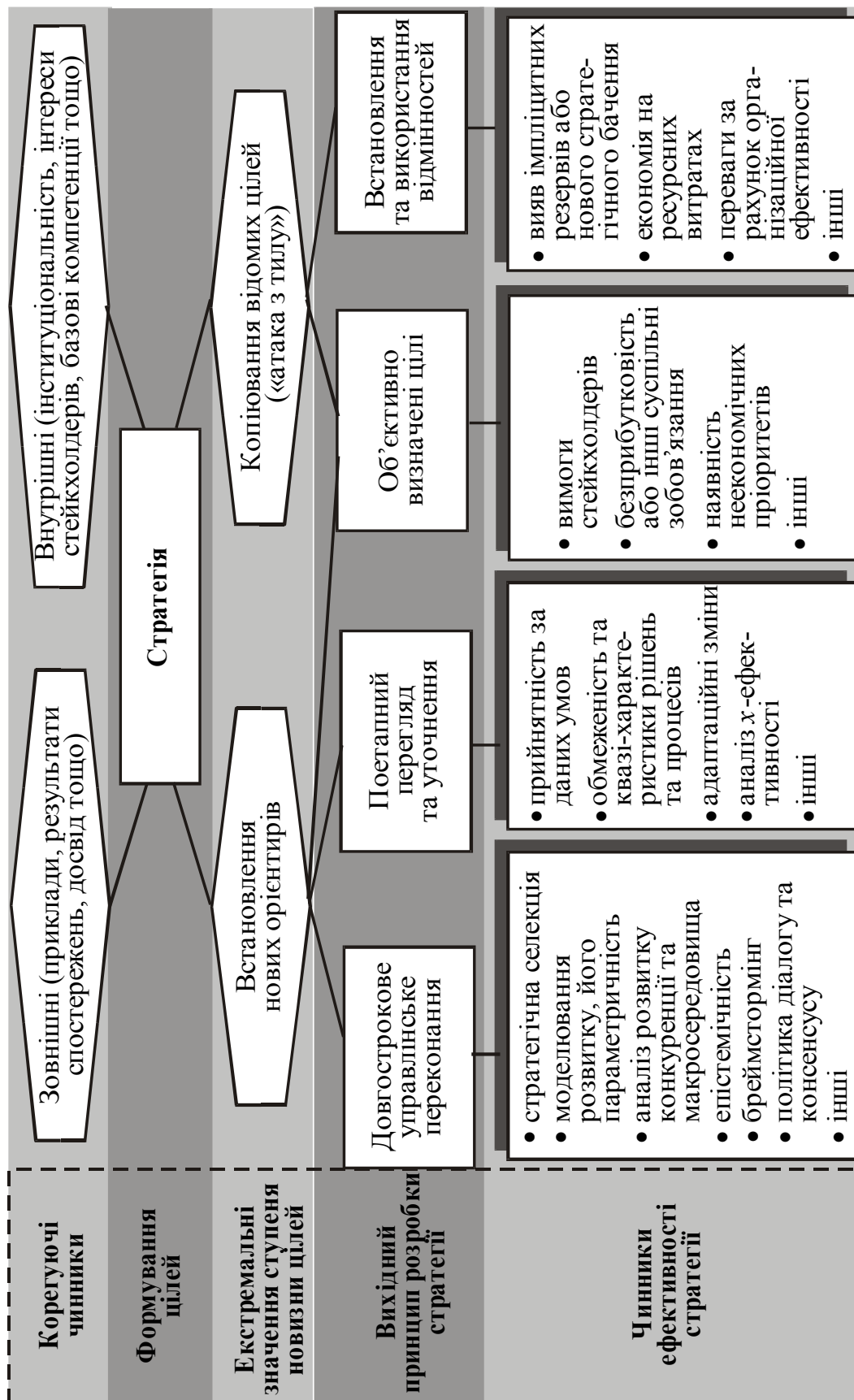


Рис. 1.4. Морфологічний аналіз стратегій за характером

Неважко помітити існування певного ізоморфізму між результатами виконаних морфологічних аналізів. Варто, на наш погляд, визнати схожість субстанційної раціональності та довгострокового управлінського переконання.

Також ізоморфними є процедурна раціональність та розробка стратегії на умовах поетапного перегляду та уточнень. Відслідковується ізоморфізм і в інших напрямках.

Цікавим і важливим, на нашу думку, є розгляд і класифікація за ознакою економічної раціональності стратегій вітчизняних підприємств як таких, що функціонують у трансформаційній соціально-економічній системі перехідного періоду. Очевидним і вже підтвердженим власним українським досвідом є положення про те, що успішність і тривалість перехідного періоду як для макросистеми в цілому, так і для окремих суб'єктів господарювання обумовлюється наявністю чітко визначеної за метою та скоординованої за ресурсами і в часі стратегії. На необхідність звернення до стратегії за умов радикальних перетворень звертав увагу і І. Ансофф [7, с. 165]. Він вважав, і з ним не можна не погодитись, що стратегія потрібна особливо тоді, коли у зовнішньому середовищі підприємства відбуваються швидкі й незв'язані між собою зміни. За таких умов накопичені організаційні традиції та досвід уже не спрацьовують. За відсутності стратегії цілком імовірно, що різні частини організаційно-виробничої системи будуть розвиватись різнонаправлено, що призведе до виникнення протиріч та зниження ефективності.

Очевидною є і та вихідна умова, що більшість або всі вітчизняні підприємства потребують радикальних стратегічних змін. Будемо виходити з того, що певна зміна може кваліфікуватись як радикальна тоді, коли вона передбачає та забезпечує досить суттєві або принципові перетворення в стратегії підприємства, його виробничій, організаційній структурі, в багатьох аспектах діяльності. З позицій економічної раціональності поведінки суб'єктів господарювання всі радикальні зміни за ознакою характеру їх впливу на підприємство можна поділити на дві групи (табл. 1.1):



**Таблиця 1.1**

Типологія стратегій підприємства за характером передбачуваних змін

Основні характеристики	Стратегії реактивних змін		Стратегії проактивних змін	
	Відбудова	Пожвавлення	Переорієнтація	Трансформація
1. Стан підприємства в момент вибору стратегії	Кризовий	<b>Передкризовий</b>	Тимчасове уникнення кризи	Тимчасове уникнення кризи
2. Масштабність та направленість змін	Точкові, окремі елементи системи, види діяльності	Точкові, окремі елементи системи, види діяльності	Зміна набору напрямків діяльності	Системне покращання діяльності в межах існуючого набору напрямків
3. Головна мета	Забезпечити виживання	Покращити показники	Перепозиціонувати підприємство з орієнтацією на майбутнє	Створити нову організацію, краще адаптовану до майбутніх умов

а) реактивні зміни — такі, що мають на меті здійснити часткові перетворення, являють собою фрагментарні заходи і направлені на відновлення попереднього стану;

б) проактивні зміни — такі, що дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів.

Виходячи з вищезазначеного поділу, до групи стратегій реактивних змін належать такі, як стратегія відбудови або виходу з кризового стану та стратегія поживлення або уникнення кризи. Перша з них має на меті виправлення становища через оздоровлення, санацію, відновлення і т. д. Друга стратегія використовується при появі передвісників погіршення показників діяльності підприємства, тобто ранніх сигналів наближення кризи. Обидві стратегії передбачають точкові заходи переважно «аварійно ліквідуючої» направленості. Реалізація цих двох стратегій може бути виправданою тільки за умов короткострокового періоду з одночасним здійсненням стратегій другої групи.

До групи проактивних радикальних стратегій можна віднести стратегії переорієнтації та трансформації. В загальному вигляді переорієнтація являє собою зміну напрямків діяльності (виробляти та пропонувати щось інше), тоді як трансформація охоплює принципові зміни в межах існуючого набору напрямків діяльності (виробляти те саме іншим способом). В обох випадках акцент робиться на стратегічний потенціал певних напрямків діяльності. Залежно від характеристик цього потенціалу від деяких напрямків варто було б відмовитись, інші необхідно розвивати, оскільки вони мають перспективні можливості на певних ринках. Цілком імовірним було б введення нових напрямків діяльності, здійснення яких стратегічно можливе і доцільне. Стратегічне бачення цих можливостей повинне відповісти на запитання про те, що підприємство робитиме, наприклад, через п'ять років, яким воно буде в майбутньому? Але конкретною відповіддю на дане запитання стане обґрунтований вибір певної загально корпоративної стратегії підприємства.

#### 4. Моделі стратегічного аналізу та схеми процесу формування стратегії підприємства.

Для прогресуючого теоретичного осмислення та ефективного практичного опанування процесу розроблення та впровадження стратегії підприємства, потрібним є чітке розуміння сутності, логіко-структурної послідовності етапів даного процесу, місця та значення кожного з етапів. Варто зазначити, що в наш час саме слово “стратегія” стало досить популярним і використовується керівниками різного рангу, фахівцями різних сфер вільно і з видимим задоволенням. Перші моделі стратегічного аналізу та схеми процесу розробки стратегії підприємства були запропоновані в США в шістдесятих роках минулого сторіччя. Найбільш відомою серед них є модель-схема LCAG Гарвардської бізнес-школи, авторами якої були професори Лернед, Крістенсен, Ендрюс та Гут. В основі моделі лежить конфронтація між підприємством, яке завжди має свої сильні та слабкі сторони, та оточуючим конкурентним середовищем, яке теж завжди містить в собі загрози

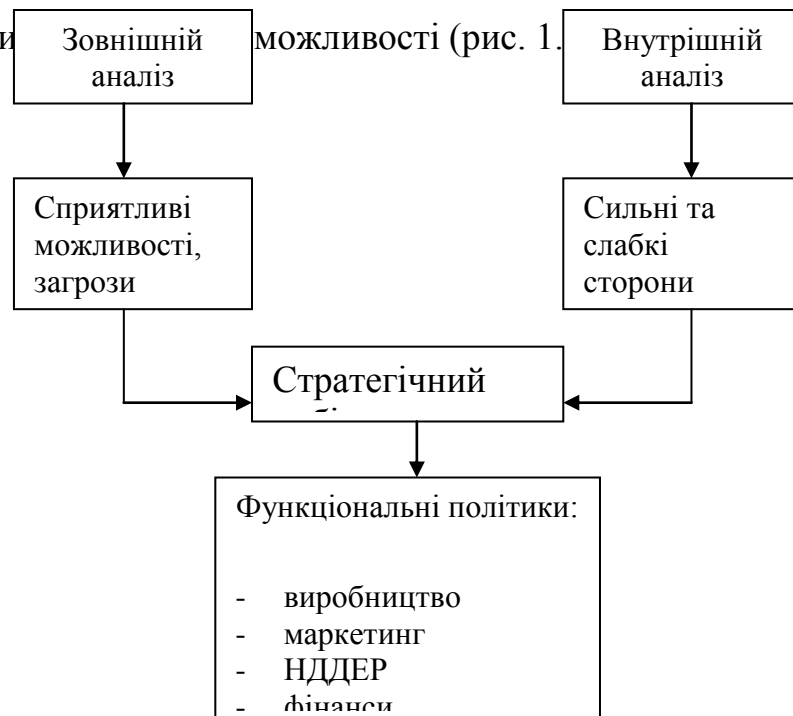


Рис. 1.5. Принципова схема моделі LCAG (SWOT – моделі) [162, с. 10].

В наступні роки та десятиліття в результаті розвитку стратегічного управління як науки та практичної діяльності вихідна модель збагачувалась та доповнювалась уточненням методів аналізу, ілюстраціями зв'язків між аналітичними висновками та можливими стратегічними рішеннями, поповнювалась новими блоками та інш. На базі SWOT – моделі, яка, власне була розроблена для аналізу певної бізнес-стратегії, створювались різні схеми стратегічного управління підприємством. І на сьогодні у фаховій літературі представлено чимало різновидів загальної (концептуальної) схеми стратегічного управління підприємством і зокрема – розробки його стратегії, деякі з яких репрезентовані на рис. 1.6. – 1.10.

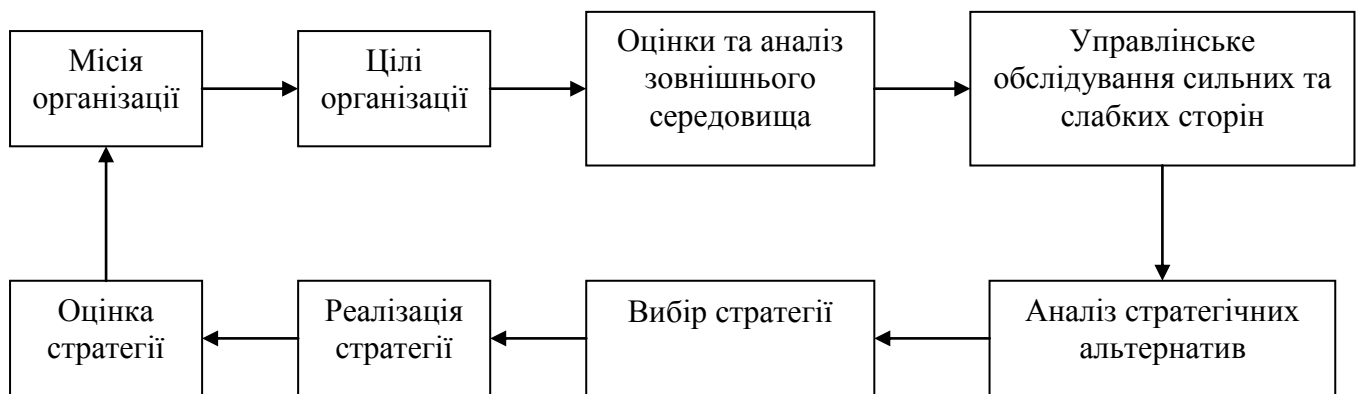


Рис. 1.6. Етапи процесу стратегічного управління [56, с. 258]

При огляді поданих схем неважко помітити, що спільним для них є наявність аналітичних блоків, в яких передбачено вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ці аналітичні блоки завжди передують вибору і формуванню стратегії. Разом з тим не у всіх схемах вважається за необхідне визначити місію та стратегічні корпоративні цілі підприємства, не завжди сильні та слабкі сторони підприємства аналізуються під кутом зору певних стратегічних альтернатив або в контексті певного стратегічного сценарію.

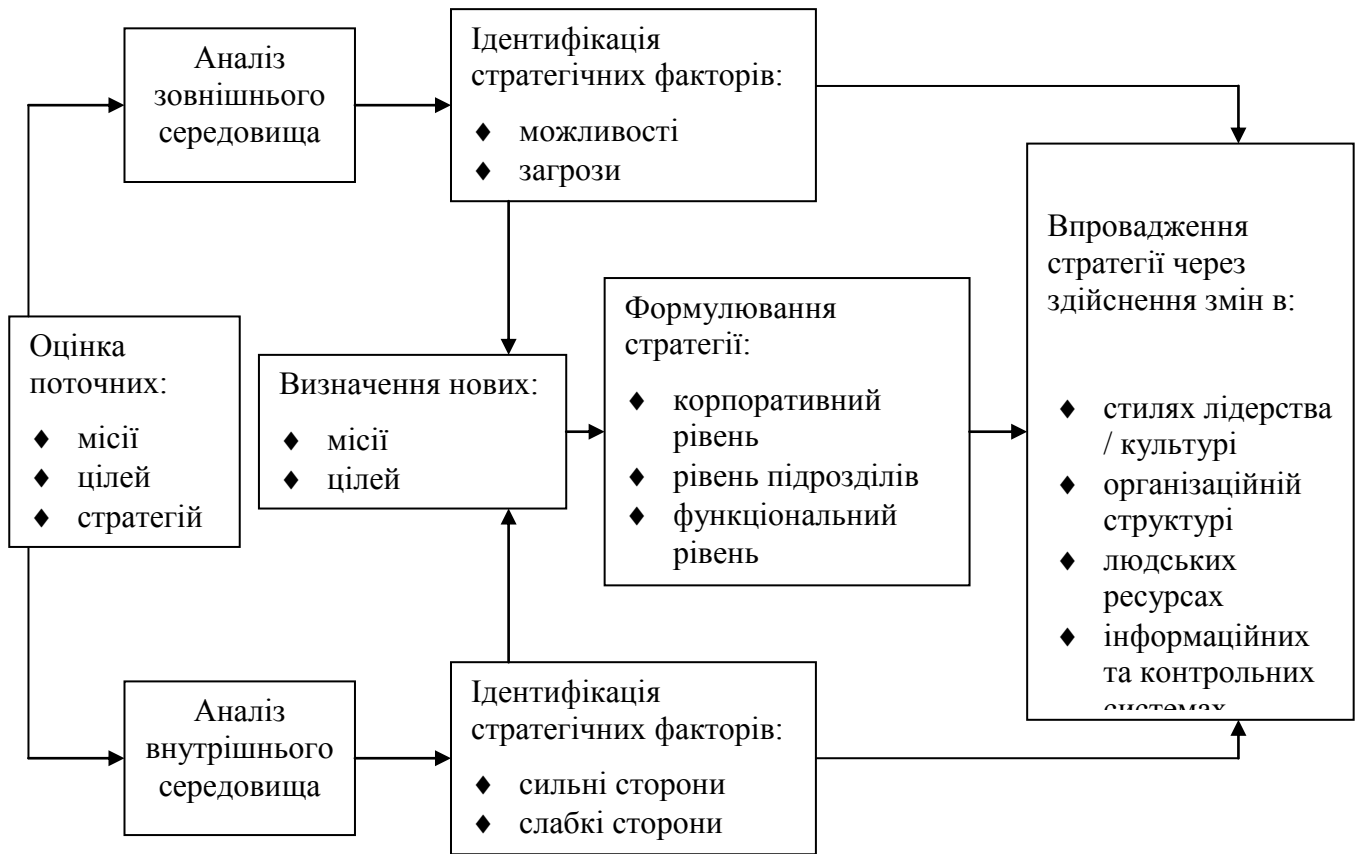


Рис. 1.7. Процес стратегічного менеджменту [32, с. 249]

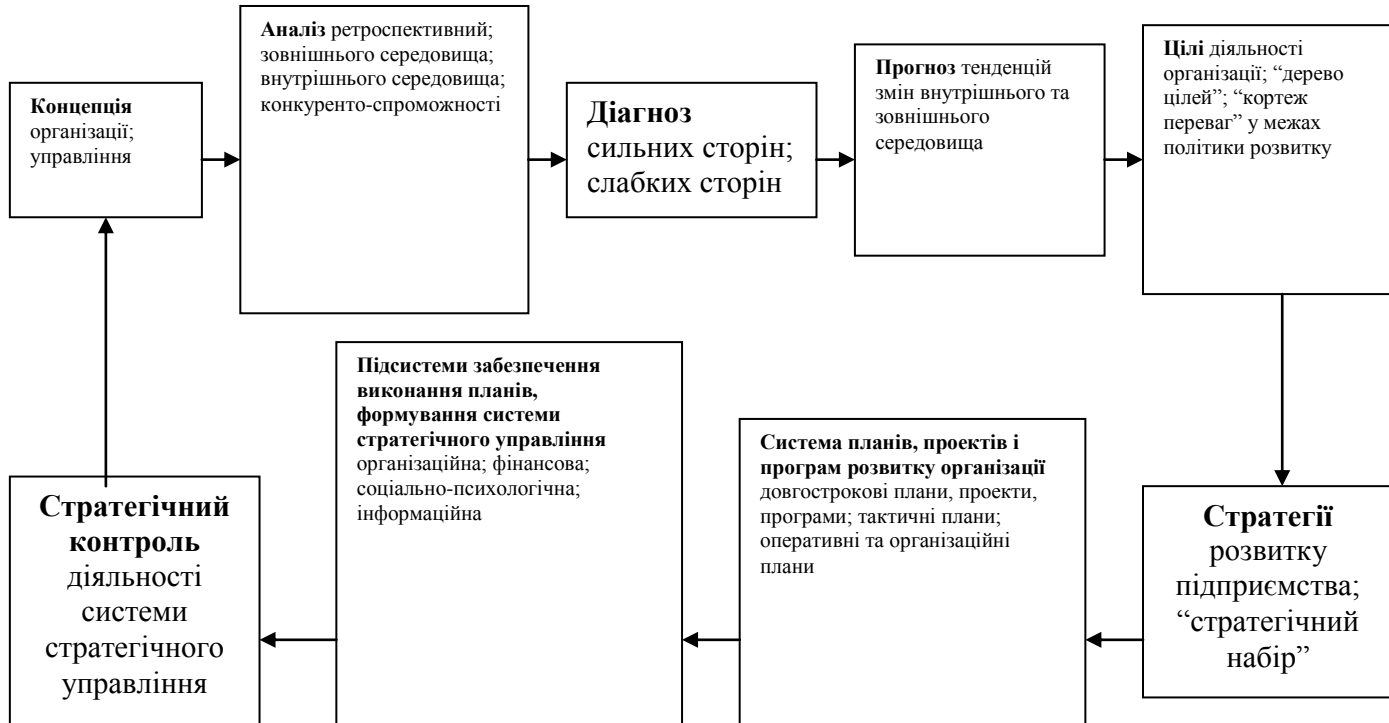


Рис. 1.8. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством [115, с.

Але можна поставити під сумнів незмінність сильної сторони підприємства за умов обов'язкових змін в його майбутньому бізнес-середовищі і в цілому в макросистемі. Майже відсутні в даних схемах блоки, в яких відображається багатоваріантна направленість стратегічного аналізу. Тільки в схемі на рис. 1.10 передбачається враховувати всі можливі комбінації з одного боку – ринкових можливостей, з іншого – корпоративних ресурсів.

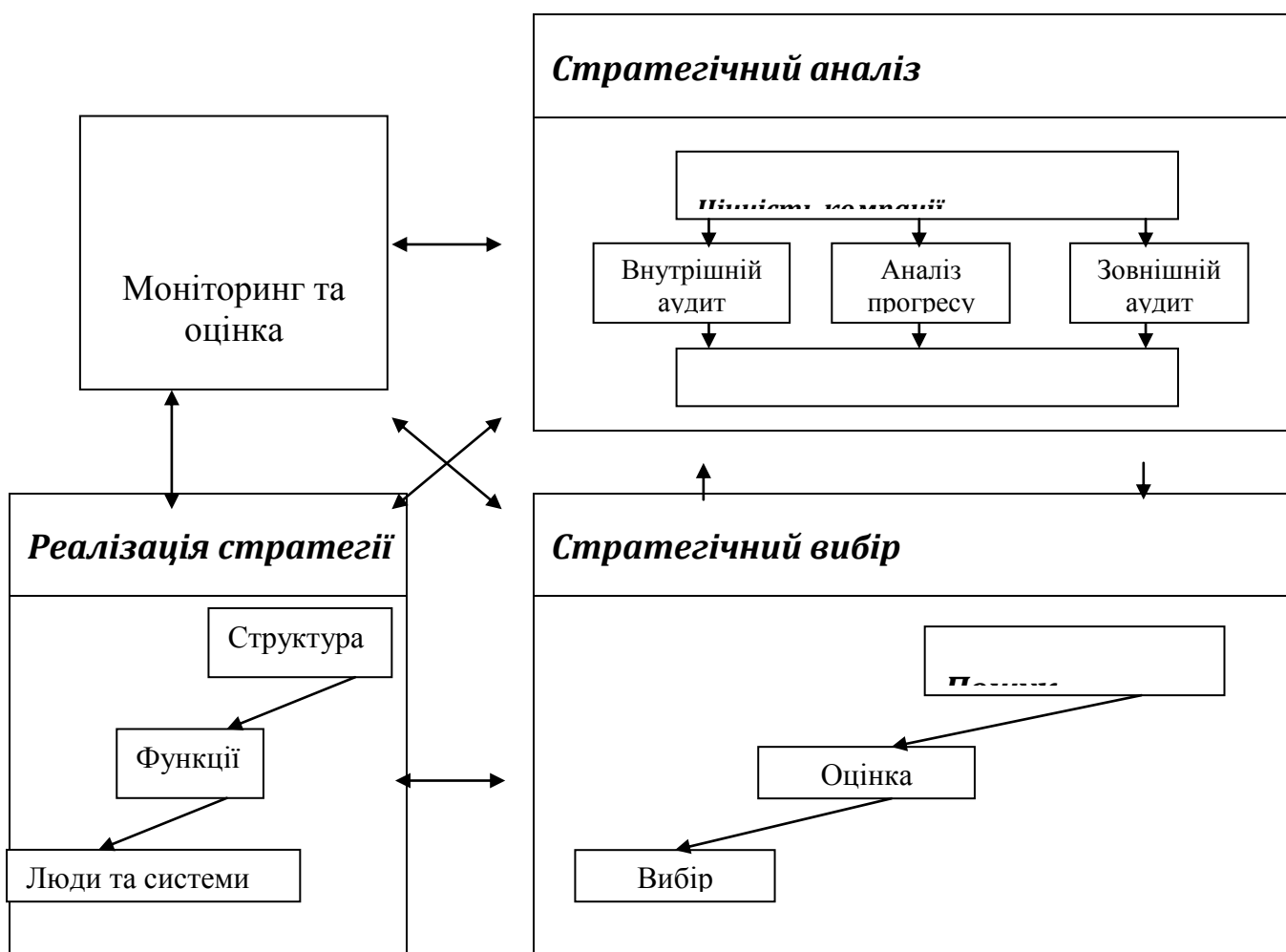


Рис. 1.9. Модель стратегічного управління [35, с. 11]

Вважаємо за необхідне звернути увагу на принципові, на наш погляд, вади даних та багатьох інших схематичних подань процесу, етапів стратегічного управління. По-перше, практично в кожній схемі, коли формалізується певна аналітична процедура (чи загалом стратегічний аналіз, чи внутрішній та зовнішній аудит, або ж аналіз стратегічних альтернатив, інш.) не вказується об'єкт аналізу, яким, на наш погляд, повинен виступати

певний напрямок, а не вся діяльність підприємства. На нашу думку, таке надмірне узагальнення аналітичної складової процесу розробки стратегії підприємства і інших етапів, процедур стратегічного управління вихолощує сутнісні якості цього процесу, дезорієнтує його учасників (розробників та виконавців) щодо послідовності робіт, своєчасності та сутності застосування тих чи інших методів та інструментарію стратегічного аналізу та обґрунтування відповідних рішень.

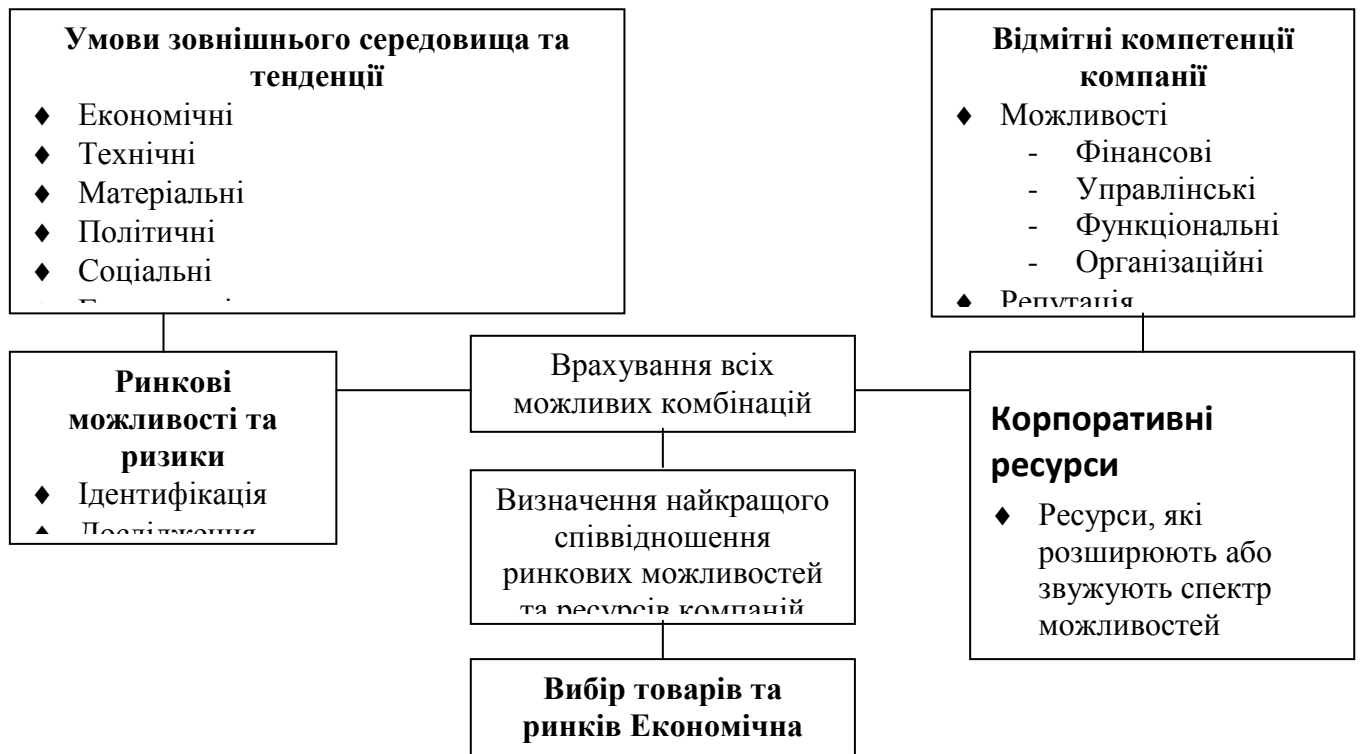


Рис. 1.10. Схема розвитку економічної стратегії [60, с. 86]

Ігнорування необхідної і достатньої конкретизації об'єктної одиниці стратегічного аналізу, відмічене в існуючих схемах, значною мірою обумовлює існування ще однієї їх вади, яка нерідко спостерігається в публікаціях: відсутності зворотного зв'язку (для перегляду місії, системи цілей та інш.) в разі негативного аналітичного результату. Такий зв'язок об'єктивно існує, оскільки негативних результатів значно більше ніж позитивних, та ітеративність певних процедур процесу стратегічного управління теж повинна бути або відображена в схемах, або принаймі відмічена як така, що має місце.

Запропоноване нами визначення поняття “загальної стратегія підприємства” має в якості базової ознаки саме набір напрямків діяльності, який в результаті стратегічного аналізу переглядається, змінюється за складом, доповнюється більш стратегічно значущими напрямками. Стратегічний портфель підприємства оптимізується для збалансованості та отримання синергійного ефекту саме за складом певних напрямків діяльності. Власне, і конкурентні переваги будь-якого підприємства стосуються і проявляється, перш за все, в певній сполучі “продукт-ринок”. Як і базові компетенції, ресурси, організаційні здібності, якими володіє підприємство, теж мають розглядатись через призму задоволення конкретних суспільних і індивідуальних потреб. Наведені аргументи, на нашу думку, доводять потребу ввести в загальну схему розробки стратегії підприємства як обов’язковий етап стратегічну сегментацію діяльності підприємства, в результаті якої мають бути виділені стратегічно важливі напрямки його діяльності.

Таким чином, на концептуальному рівні ми вважаємо за необхідне після визначення місії та формування системи корпоративних стратегічних цілей проводити виділення відносно самостійних напрямків діяльності. При встановленні СНд головним об’єктом аналізу в процесі розробки стратегії підприємства створюється низка можливостей для логіко-структурного впорядкування всього комплексу робіт. Перш за все стає можливим виділити основні етапи в загальній схемі цього процесу, а саме:

1. встановлення місії та системи загальних для підприємства стратегічних цілей;
2. проведення стратегічної сегментації, результатом якої є розподіл всієї діяльності підприємства на стратегічно важливі, однорідні за певними ознаками напрямки;
3. виконання аналізу в розрізі кожного СНд рівня конкуренції, який передбачає:
  - а) встановлення та вивчення контексту, в якому оцінюється нинішній та майбутній стан конкуренції;
  - б) порівняльну оцінку певного СНд за його привабливістю та цінністю;
  - в) виявлення сутності, місцезнаходження та ступеню конкурентної переваги і відмітності конкурентної позиції підприємства;



4. здійснення вибору шляхів посилення конкурентних переваг існуючих СНд через базові стратегії зниження витрат та/або диференціації продукції;

5. перегляд та визначення напрямків та засобів стратегічного зростання, які об'єднуються в три групи: заходи по поглибленню спеціалізації, по оновленню набору СНд через диверсифікацію, по організаційному розвитку підприємства задля посилення конкурентного статусу або уникнення конкурентних відносин;

6. формування на підставі результатів виконаних аналітичних робіт загальної стратегії підприємства і встановлення найкращого набору СНд.

Саме виконання робіт шостого етапу, заключного в процесі розробки стратегії підприємства, дозволяє перейти з рівня бізнес-стратегій або стратегій для кожного напрямку діяльності на рівень корпоративної стратегії, тобто те розгалуження аналітичних робіт, яке відбулося після сегментації діяльності підприємства, завершується об'єднанням всіх СНд в єдиний набір.

Схематичне подання запропонованої послідовності та структури процесу стратегічного формування представлено на рис. 1.11. У відповідності із розглянутою схемою нами виконується подальший виклад питань теорії, методів, інструментарію розробки стратегії підприємства.

## **5. Стратегічна сегментація діяльності підприємства.**

Оскільки напрямок діяльності є базовим поняттям та об'єктною одиницею для стратегічного аналізу, його визначення та використання потребує тривалої та копіткої роботи зі стратегічної сегментації. Сегментація всієї діяльності підприємства має на меті виділити об'єкт стратегічного аналізу і планування найбільш доречним способом стосовно здійснюваного стратегічного вибору. Сегмент не повинен бути ані занадто глобальним, ані занадто фрагментарним. Помилковим буде також надмірний поділ, оскільки в такому разі зростає ризик прийняття надмірно різнонаправленої загальної стратегії, яка призведе до розпорошення і вичерпання всіх ресурсів підприємства та до ймовірно низького кінцевого результату.

Варто зазначити, що термін «стратегічний напрямок діяльності» англійською мовою відомий як Strategic Business Unit. Досить розповсюдженим є його переклад з англійської мови як «стратегічний господарський підрозділ», або цей переклад має неоднозначне тлумачення. Так, наприклад, українські автори Немцов В.Д. та Довгань Л.Є. визначають стратегічну одиницю бізнесу (СОБ) як «внутріфірмовий підрозділ, організаційну одиницю, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або декількох зонах господарювання» [83, с. 259]. Ці ж автори

на наступній сторінці вказаної праці підкреслюють що, дуже часто СОБ відрізняються від виробничих одиниць. СОБ можуть охоплювати один продукт, можуть охоплювати кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби. Деякі фірми можуть розглядати СОБ як продуктово-ринкові сегменти” [83, с. 260]. Ми вважаємо, що прив’язка стратегічної сегментації до виробничої або організаційної структури підприємства значно звужує сенс змісту та зменшує ефективність сегментації. Реальним є припущення про те, що декілька господарських підрозділів можуть брати участь у роботах по одному СНд або в межах одного підрозділу можуть здійснюватись декілька стратегічно значущих напрямків діяльності різних їх видів в залежності від обраної форми внутрішньо організаційної спеціалізації.

Категорія «стратегічний напрямок діяльності» вперше була запропонована консультативною фірмою МакКінсі при виконанні аналітичного дослідження на замовлення фірми Дженерал Електрик (General Electric). Тоді в основу сегментації було покладено переважно продуктово-ринковий підхід, відповідно до якого було виділено близько п’ятдесяти однорідних напрямків бізнесової діяльності фірми ДЕ. Виконана сегментація пізніше була названа маркетинговою, при виконанні якої керуються такими параметрами, як певний вид продукції (товари і / або послуги), певні групи споживачів та відповідні їм специфічні потреби, які мають бути задоволені в поточному періоді, та ін.

Поточно-маркетингова сегментація цілком аргументовано може бути покладена в основу стратегічного аналізу, але за умов, коли ринкова ситуація характеризується сталим перевищенням попиту над пропозицією. Очевидно, що така умова може реально існувати на нових ринках, які протягом певного періоду динамічно розвиваються. Унікальні вихідні умови, в тому числі і для ефективної поточної маркетингової сегментації, створюються в країнах з перехідною економікою, де певний час при організації і плануванні підприємницької діяльності саме ринково-продуктовий підхід є визначальним. Але в міру насичення ринків та розвитку конкуренції

стратегічний аналіз на основі поточно-маркетингової сегментації стає все більше хибним, оскільки крім комерційних компетенцій підприємства, які суттєві переважно в короткостроковому періоді, існують і інші ключові фактори успішної діяльності, які формують підвалини для ефективної конкуренції в середньо- та довготривалому періоді: кадрові, технологічні, організаційні, концептуально-технічні тощо. Саме принципові зміни у співвідношенні попиту та пропозиції, які відбулися в ринковій системі розвинених країн в сімдесяті роки, спричинили появу понять ключових факторів успіху й базових компетенцій підприємства та стратегічну сегментацію на їх основі (табл. 1.2) [162, с. 93].

Стратегічна сегментація на основі виділення, створення та розвитку компетенцій не повинна збігатися з поточною ринково-продуктовою сегментацією, яка є відображенням певною мірою маркетингового бачення і мислення. На жаль, саме останній підхід досить часто рекомендується для

Таблиця 1.2

Основні характеристики поточно-маркетингової та стратегічної сегментації діяльності підприємства

Поточно-маркетингова сегментація	Стратегічна сегментація
Стосується певного виду діяльності	Стосується всіх напрямків діяльності в їх сукупності
Має на меті поділити покупців на групи, які характеризуються однаковими потребами, купівельною спроможністю, поведінкою в поточному періоді	Має на меті поділити ці напрямки на однорідні групи, які характеризуються: <ul style="list-style-type: none"> <li>– однаковою технічною концепцією;</li> <li>– однаковими технологіями;</li> <li>– однаковими ринками;</li> <li>– однаковими конкурентами</li> </ul>
Дозволяє адаптувати вироби до	Дозволяє встановити:

споживачів, виділити першочергові цілі, організувати ефективний маркетинг.

Приводить до змін у коротко- і, можливо, середньостроковому періоді

– можливості створення або придбання нових напрямків діяльності;

– потреби розвитку або відмови від поточних напрямків діяльності

розробки стратегії підприємства. Це можна певною мірою зрозуміти, оскільки аргументація продуктової сегментації простіша та зручніша, ніж підхід, який базується на пошуках компетенцій підприємства, їх індивідуалізації та створення унікальних комбінацій. Але тільки індивідуалізація кожної компетенції і прагнення вирізнитись унікальністю компетентно-ресурсних комбінацій дозволить сформулювати успішний стратегічний вибір.

*Стратегічний сегмент* — це напрямок діяльності підприємства, який характеризується особливою (унікальною) комбінацією його ключових факторів успіху, що встановлена в результаті перегляду наявних ресурсів, притаманних підприємству і обґрунтованих досвідом компетенцій та організаційних здатностей або можливих до розвитку в періоді, що розглядається. Стратегічних сегментів існує стільки, скільки є таких комбінацій, кожна з яких однорідна і відмінна від інших. Кожний стратегічний сегмент являє собою специфічне поле конкурентної боротьби, і стратегічний аналіз спирається на оцінку профіля та рівня компетенцій щодо їх необхідності й достатності для конкурентоспроможності в даному сегменті.

На принциповому рівні стратегічна сегментація діяльності підприємства можлива через розмежування та перегрупування (рис. 1.12). До одного стратегічного сегмента належатимуть вироби / послуги, які використовують одні й ті самі компетенції та організаційні здатності підприємства, що, у свою чергу, характеризуються певною та відмітною комбінацією ключових факторів успіху та мають однакових конкурентів.

Розмежування спирається на підсумки аналізу відмінностей, а перегрупування базується на встановленні аналогій. Різні підходи та етапи сегментації все ж повинні приводити до квазіоднакових результатів.

Розглянемо основні критерії, за допомогою яких встановлюється наявність або відсутності можливості вирізнення певного напрямку діяльності. Якщо два будь-яких напрямки мають однакові характеристики з позицій всіх представлених критеріїв (табл. 1.3), то вони належать до одного стратегічного сегмента. Якщо ж буде встановлена суттєва, безкомпромісна різниця між ними, то виділяються два сегменти.

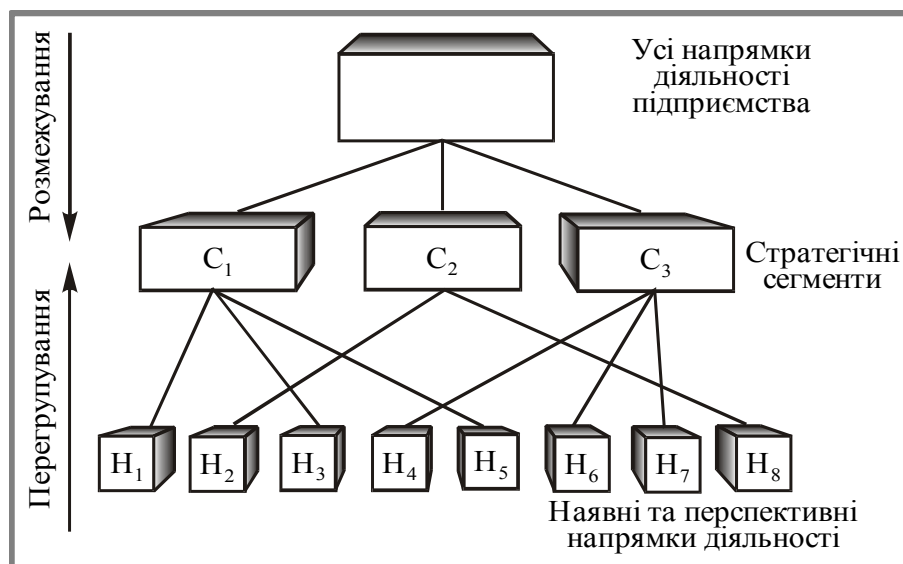


Рис. 1.12. Схема стратегічної сегментації через розмежування та перегрупування

До числа основних критеріїв розмежування діяльності підприємства варто віднести такі:

- типові групи споживачів: за різними ознаками (вік, стать, соціальні та професійні категорії, матеріальний достаток, стиль життя та ін.) виділяються споживчі групи, на задоволення потреб яких направлені та/або будуть направлені всі можливості підприємства, його потенціал, досвід та обізнаність;

- напрямки використання: при порівнянні видів продукції встановлюється, чи не задовольняють вони однакові потреби, чи не відповідають вони аналогічним критеріям придбання і т. ін.;
- організація дистриб'юції: наявність дистриб'юторської мережі являє собою специфічну компетенцію підприємства, його ключовий фактор успіху як у поточному режимі, так і для здійснення стратегічних змін; значення цього критерію зростає з урахуванням його ролі для ефективності використання двох попередніх;

Таблиця 1.3

**Загальні критерії стратегічної сегментації**

	Попит	Пропозиція
Критерії розмежування через відмінності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Типові групи споживачів</li> <li>• Напрямки використання продукції</li> <li>• Організація дистриб'юції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкуренція, її структура</li> <li>• Технології</li> <li>• Структура витрат</li> </ul>
Критерії перегрупування через аналогії	Замінність	Синергійний перерозподіл ресурсів

– конкуренція та її структура: ідентичність конкурентних статусів напрямків діяльності найчастіше є першопрчиною об'єднання їх в один стратегічний сегмент. Разом із тим сегменти будуть відрізнятись, якщо один з них виглядає рентабельно привабливим і підприємство розглядає можливості спеціалізації в ньому як піонер, і якщо у цьому напрямку діяльності вже існують рентабельні та спеціалізовані конкуренти. Більш

детальна критеріальна оцінка конкуренції розглядається у відповідному напрямку стратегічного аналізу;

- технології: фактор технологічних компетенцій підприємства відіграє все більшу роль у стратегічній сегментації [132] і наявність технологічних відмінностей вже є достатньою підставою для ізолювання певного сегмента;

- структура витрат: виходячи з того, що кожному напрямку діяльності властива своя структура витрат і їх поділ на прямі, специфічні для кожного напрямку, та накладні, що розподіляються між напрямками, то за результатами аналізу структури і вагомості кожного виду і групи витрат можна прийняти рішення про об'єднання напрямків до одного стратегічного напрямку діяльності чи про їх розмежування.

Щодо перегрупування напрямків діяльності та створення нових стратегічних сегментів, то тут можна виділити два найбільш загальні критерії:

- заміність як здатність виробів замінювати один одного при задоволенні потреб споживачів;

- перерозподіл ресурсів з метою досягнення синергійного ефекту як один з можливих наслідків аналізу структури витрат: у разі великої частки накладних витрат і порівняно меншої частки специфічних, буде існувати велика ймовірність перегрупування. І чим більша частка накладних витрат, тим більшим буде синергійний ефект як результат створення стратегічного сегмента [130, с. 43—53].

При стратегічній сегментації принципово важливим є враховувати необхідність динамічного аналізу всіх критеріїв як розмежування, так і перегрупування. Напрямки та межі дії чинників знаходяться під загальним впливом змін попиту та пропозиції. Ці зміни можуть обумовлювати:

- переоцінку вагомості кожного з ключових факторів успіху підприємства;

- розмивання встановлених меж між сегментами аж до повного їх зникнення, що спричинить нове розмежування чи перегрупування;

– виникнення нових сегментів.

Таким чином, стратегічна сегментація повинна періодично переглядатись через призму еволюційних змін як в оточенні підприємства, так і, власне, на самому підприємстві. Разом з тим необхідність полікритеріального підходу зумовлена тим, що зрештою стратегічний сегмент є сам по собі певним результатом конфронтації між попитом та пропозицією. З одного боку, технології, структура витрат, організаційні здатності, виключні компетенції, ресурси, синергія є чинниками, дія яких встановлюється з детального аналізу пропозиції та її майбутньої динаміки. З іншого — споживачі, шкали переваг, платоспроможність, критерії придбання, інфраструктура товароспоживання виявляються як результати дослідження попиту. І саме конфронтація цих двох рівноправних логічних підходів забезпечує концептуальну наповненість та прийнятність результатів стратегічної сегментації.

Якщо віддати перевагу попиту, різко зростає ризик реалізувати надто зовнішньо-орієнтований підхід, що швидко призведе до певної стратегічної короткозорості. Якщо привілейованою буде пропозиція, то значно зросте ризик хибного ставлення підприємства до сегментації. Воно буде вважати, що здатне самостійно і на власний розсуд будувати стратегічну нішу. Але ніша існує тільки тоді, коли є відповідний попит. Якщо не врахувати цього, помилка може привести підприємство до марнотратства ресурсів і до нездатності оцінювати ринок.

Не існує, на жаль, безпомилкового методу успішної стратегічної сегментації. Тільки через певну кількість ітерацій розмежувань та перегрупувань, які приводять до постійного зростання ефективності стратегії підприємства, можна дійти позитивного досвіду і набуття специфічної компетенції в цій галузі. Тільки ті сегментації можна назвати успішними, які привели до виграшних, переможних стратегій. Є в цьому твердженні певна тавтологія, і її дуже важко уникнути.



На місце стратегічної сегментації і принципову важливість подальшої розробки її теоретичних проблем указує М. Портер [156, с. 99—100]. Він наголошує, що в підсумку базовою аналітичною одиницею в теорії стратегії є стратегічно відокремлений бізнес або галузь. Підприємства можуть по-різному використовувати (в різних конфігураціях, структурах, з різною інтенсивністю, разовістю тощо) ресурси, знання, навички та організаційний досвід у різних бізнес-напрямах. Але конкурентна цінність і успішність розподілу ресурсів і зусиль підприємства може бути визначена тільки через порівняльний аналіз аналогічних дій і досягнутих результатів конкурентів або таких що можуть бути ними досягнуті у майбутньому.

Виходячи з ланцюга причинності, М. Портер запропонував загальну схему-огляд детермінантів успіху окремого напрямку діяльності (рис. 1.13). На схемі зображено концептуальний підхід щодо послідовності та змісту робіт при сегментуванні та аналітичній оцінці напрямків діяльності. За М. Портером, увесь комплекс аналітично-оціночних робіт має виконуватись у двох напрямках:

- повздовжному, за яким постійно аналізується і переглядається весь набір напрямків діяльності, варіанти цього набору з позицій якнайкращого розподілу ресурсів та компетенцій, можливого впливу на галузеві конкурентні середовища тощо;
- поперечному, за яким, згідно зі схемою, обраний напрямок діяльності досліджується за певними етапами та аспектами щодо ймовірного рівня успішності.

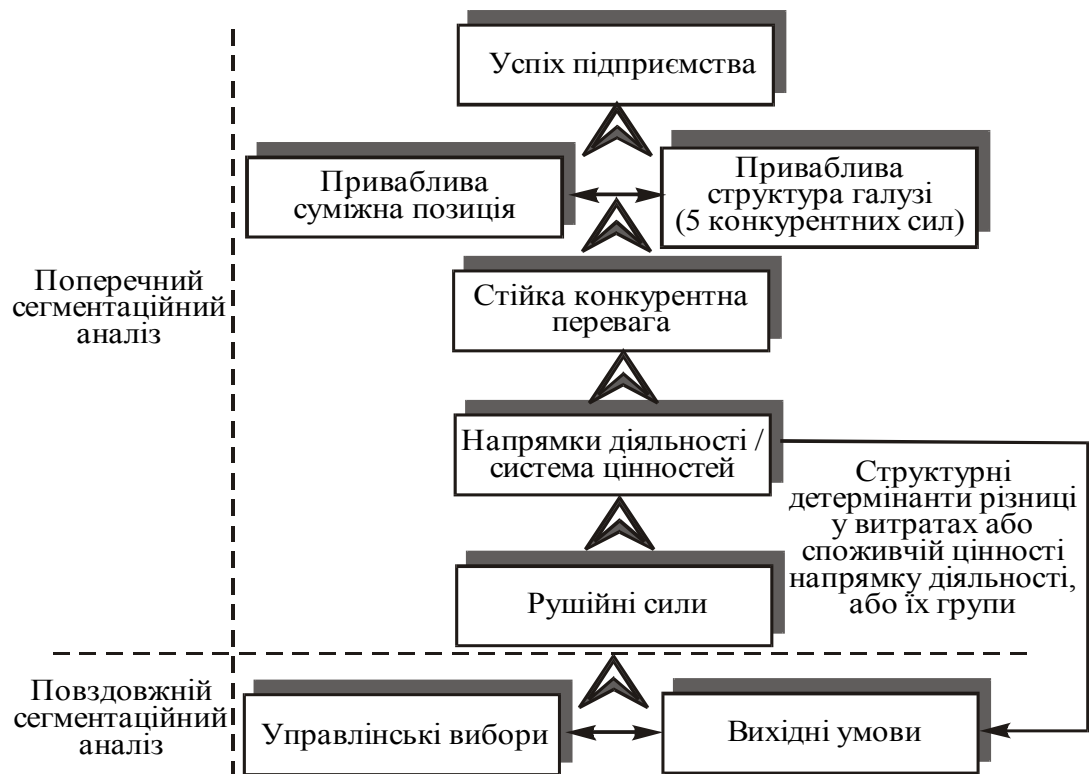


Рис. 1.13. Детермінанти успіху підприємства для окремого напрямку діяльності за М. Портером

При зіставленні проблем і завдань повздовжного і поперечного сегментаційних аналізів усе-таки першочергове місце займає і логічно передує саме повздовжній зріз. Стратегія підприємства є в меншій мірі гонитвою за досягненням бажаної конкурентної позиції у певному напрямку діяльності. В більшій, вирішальній мірі вона пов'язана з проблемами збалансованості всіх доцільних напрямків діяльності, фронтального стратегічного розвитку підприємства і передбачає створення і встановлення набору багатьох конкурентних позицій.

Таким чином, стратегічна сегментація є обов'язковим елементом стратегічного портфельного управління напрямками діяльності підприємства. Якщо кожен з виділених напрямків діяльності не буде достатньо однорідним, будь-які стратегічні задуми залишаються без підвалин. А за успішної сегментації створюються реальні можливості для правильного визначення та керування стратегічними змінами.

## ВИСНОВКИ

У курсовій роботі наведено теоретичні узагальнення щодо формування та аналізу стратегії діяльності підприємства, визначено основні етапи розвитку теорії стратегії та стратегічного менеджменту закордоном та в Україні що дає право на наступні висновки:

1. Становлення та розвиток теорії стратегії підприємства на початкових етапах (60-і та 70-і роки минулого сторіччя) відбувалося на тлі загострення конкуренції, прискорення технологічних змін, інтернаціоналізації діяльності підприємств, що мало загальну тенденцію для економічно розвинених країн. На багатьох ринках відбувалося товарне насичення та переважання пропозиції над попитом. Неприйнятність за даних умов екстраполяційних підходів до перспективного планування зумовила принципові зміни в теорії та практиці стратегічного управління на інтерполятивних засадах. З того часу стратегія підприємства привертає постійно зростаючу увагу науковців та практиків і в сутнісному, і процесному аспектах, як результат їх взаємодії з'являється низка різних методів та інструментів стратегічного аналізу, концептуальних підходів, теоретичних конструкцій і загалом різних наукових шкіл.

Перші спроби теоретичного узагальнення, перші результати наукових досліджень мали такі загальні риси як емпіричність, індуктивність, агностичність. Однак накопичення емпіричного матеріалу та ствердження нового способу мислення та світорозуміння сформували відповідні передумови для розвитку саме теоретичних досліджень у цій галузі, їх результатом стало домінування та активний розвиток економічної теорії індустріальної організації, яка стала основою стратегічного аналізу. Зростаюча актуальність таких явищ як інтернаціоналізація і глобалізація ринків та діяльності підприємств, інтенсифікація конкуренції, відповідні якісні зміни в середовищі підприємства висунули на перші ролі концепцію конкурентних переваг. Завдяки, перш за все, визначальним роботам М.Е. Портера, стратегія підприємства отримала риси наскрізної аналітичності та всеохоплюючої концептуальності.

2. Процес формування теоретичних підвалин та методології стратегії як наукової галузі відбувався і продовжує здійснюватись під визначальним впливом практичної діяльності. Важливою є констатація того факту, що теорія стратегії підприємства в нинішньому своєму стані здебільшого являє собою концептуальні представлення практичних проблем, для вирішення яких науковці розробили певні рекомендації. Тобто теоретичні конструкції, якими оперує сьогодні ця наукова галузь, відображають переважно прикладні взаємозв'язки. А оскільки сучасний світ характеризується зростаючою динамікою ринкових змін, розширенням конкурентного поля підприємства, принциповими зрушеннями в його стратегічному контексті, то теорія стратегії змушена знову “наздоганяти” реальне економічне життя.

Загострюється необхідність заново дослідити традиційну парадигму економічної конкурентоспроможності та стратегічного змагання. Науковці пропонують нові концептуальні підходи для здійснення парадигмального зрушення в даній науковій галузі. Все більшу увагу привертають до себе концепції стратегічних намірів, базових компетенцій, стратегічної платформи, стратегічної трансформації та інші. Все більш наполегливими стають спроби “співпраці” теорії стратегії підприємства із фундаментальною економічною теорією в різних її напрямках.

3. В рамках сучасної парадигми загальна стратегія підприємства як базове поняття та предмет даної наукової галузі, на нашу думку, може бути визначене як встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності підприємства для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості. Сформульована таким чином дефініція дозволяє побудувати логічно послідовну, чітку та процедурно-структуровану схему процесу розробки єдиної стратегії підприємства, яка базується на наступних вихідних положеннях:

- стратегія підприємства є як правило портфельною з певним рівнем неоднорідності за складом напрямків діяльності;

- кожен напрямок здійснюється та розвивається у специфічному конкурентному контексті, має відмітні стратегічні рішення, які аналізувати необхідно стосовно виділеної об'єктної одиниці – стратегічного напрямку діяльності;
- стратегічний портфель підприємства через перегляд його складу та структурні зміни повинен прагнути до збалансованості та взаємодоповнюваності, до отримання синергійного ефекту в довгостроковому періоді.

4. Множинність різновидів стратегії підприємства, які науково досліджуються та практично реалізуються, зумовлює необхідність їх класифікації за певними ознаками для подальшого теоретичного аналізу. На нашу думку, численність стратегій суб'єктів господарювання пояснюється, перш за все, різноманітними вихідними мотиваціями учасників суспільного виробництва. Обравши як найбільш поширену раціональну мотивацію, яка базується на цільовизначальних діях, проведено класифікацію стратегій первинної ланки за характером цільовизначення. В основу класифікації та морфологічного аналізу стратегії покладено ознаку рівня самостійності при вирішенні проблеми, що дає змогу виділити різні форми прояву раціональності поведінки, показати багатоаспектність проявів стратегічної раціональності та пояснити відмінності у вихідних принципах розробки стратегій.

5. Проведений аналіз презентованих в літературі логіко-структурних схем процесу розроблення стратегії підприємства показав існування змістової невизначеності та варіювання підходами при схематичних побудовах даного процесу. Суттєвою важливою вадою багатьох схематичних подань є некоректне представлення аналітичного блоку, коли не вказується об'єкт аналізу чи при виконанні внутрішнього та зовнішнього аудиту, чи при аналітичному оцінюванні сильних та слабих сторін, сприятливих чи загрозливих можливостей, чи при розгляді стратегічних альтернатив. Таким об'єктом повинен виступати певний СНд, а не вся діяльність підприємства.

Варто також вказати і на існування у проаналізованих схемах вказаного процесу необґрунтованої зневаги до зворотного зв'язку. Такий зв'язок об'єктивно існує і значно частіше відбувається при розробленні стратегії підприємства, оскільки негативних аналітичних результатів через багатоваріантність цілей і способів їх досягнення значно більше, ніж позитивних результатів, а тому прямих зв'язків у схемі незрівнянно менше ніж зворотних. Ітеративність аналітичних процедур при здійсненні стратегічного управління – це одна із відмітних рис останнього у порівнянні із перспективним плануванням на екстраполятивних засадах.

Запропонована нами схема із чіткою етапністю процесу розроблення стратегії підприємства дозволяє упорядкувати процедури стратегічного аналізу, встановити послідовність аналітичних робіт, конкретизувати їх направленість.

6. Принципово важливим з позицій ефективної організації стратегічного управління є обґрунтування виділення об'єктних одиниць для здійснення всіх робіт по розробленню та виконанню стратегії підприємства. Таке завдання вирішується при стратегічній сегментації всієї діяльності підприємства. На нашу думку, маркетингова сегментація, яка базується на поточному продуктово-ринковому розподілі і яка на сьогодні є достатньо поширеною на практиці і нерідко пропонується в літературі, повинна поступатися місцем стратегічній сегментації. Оскільки процеси насичення ринків та розвитку конкуренції об'єктивно будуть посилюватись, то стратегічний аналіз на основі маркетингової компетенції підприємства є більш суттєвими в короткостроковому періоді, а при зростанні динамічності змін ключовими факторами успіху в довгостроковому періоді будуть кадрові, технологічні, організаційні та інші стрижневі компетенції, специфічні та унікальні ресурси, тощо. Тому стратегічний аналіз повинен відбуватись на основі виділення, створення та розвитку компетенцій підприємства, а в основі його стратегічного успіху мають бути унікальні компетенційно-ресурсні комбінації.

7. Видатним результатом теорії та практики стратегічного управління підприємством в сучасному їх стані варто вважати розроблені матричні моделі портфельного аналізу, які відомі і використовуються протягом останніх 20-30 років. Проведений в дисертації аналіз найбільш відомих стратегічних матриць (БКГ, МК, АДЛ) дозволив виявити їх сильні та слабкі сторони та вказати найбільш ефективні напрямки використання кожної з матричних моделей. Разом з тим, з позицій наявності теоретичних здобутків, необхідно зазначити, що достатньо серйозне наукове підґрунття має тільки матричний метод БКГ, в основі якого лежить теорія ефекту досвіду та кривих витрат. В даній матриці і загалом в концептуальному підході БКГ вказана теорія пояснює джерела та тривалість конкурентної переваги.

Щодо теоретичної довершеності інших матричних моделей, то їм властиві такі недоліки як емпіричність, обмеженість кількісного аналізу та оперування якісними, недостатньо конкретними параметрами, суб'єктивність при оціночних процедурах, встановленні шкали оцінок і інш. Тому подальший розвиток матричних моделей розробки загальної стратегії підприємства, на наш погляд, повинен відбуватись не стільки через побудову та використання більш досконалих показників матриць, скільки шляхом поглиблення теоретичного обґрунтування стратегічних процесів, які ці матриці аналізують.