

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА

кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Менеджмент»

на тему:

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Студентки групи МАУБ-31

Ятковської І.О.

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Гугул О.Я.

Тернопіль 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Поняття і сутність корпоративної стратегії.

1.2 Роль корпоративної стратегії.

РОЗДІЛ 2. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА ЕТАПИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ. ВИДИ БАЗОВИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ.

2.1 Принципи формування стратегій.

2.2 Етапи розробки корпоративної стратегії

2.3 Види базових стратегій.

РОЗДІЛ 3. КЛАСИЧНІ ТА АЛЬТЕРНАТИВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ.

ВИСНОВОК.

АНАЛІЗ КОМПАНІЇ «СОСА-COLA» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

ВСТУП

Важливою проблемою сучасного українського підприємства, яке функціонує на ринкових умовах є проблема його виживання та забезпечення постійного розвитку. Ефективним вирішенням такої проблеми є створення і реалізація конкурентних переваг, які значною мірою можуть досягатися на базі грамотного і ефективного розроблення стратегії розвитку підприємства.

Ця стратегія слугує об'єктивною базою щодо формування відповідей на важливі для підприємства питання: на яких ринках або в якій галузі має працювати підприємство; як найвигідніше розподілити обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Мета курсової роботи – це підсумок та поглиблення теоретико-методологічних засад і формування рекомендацій стосовно подальшого розвитку корпоративної стратегії підприємства, щодо стратегічного управління у сучасних ринкових умовах.

Актуальність даної теми полягає у загальносуспільному значенні вирішенні проблем, нерозумінні та ігноруванні ролі корпоративної стратегії підприємства, недостатня наукова розробка проблем, потреба в аналізуванні існуючих методів та їх вивчення, роль вибору стратегії для розвитку організації.

Завдання роботи полягають у наступному:

- узагальнити суть і роль корпоративної стратегії підприємства;
- поглибити знання стратегій, які використовуються на сучасних підприємствах;
- вияснити принципи формування і види базових корпоративних стратегій;
- удосконалити методологічний інструментарій корпоративних стратегій підприємства.

Об'єктом дослідження є: процес застосування корпоративної стратегії під час управління підприємством.

Предметом дослідження є: теоретико-методологічні засади та практичні аспекти реалізації корпоративної стратегії підприємства, які забезпечують поліпшення фінансових показників і оптимізацію економічних процесів. Теоретична та методологічна основа курсової роботи базується на положеннях економічної теорії економіки підприємства, теорії управління, наукових працях зарубіжних вчених, таких як Портер М., Карлоф Б., Оборська С. Г., Стрікленд А. та вітчизняних вчених, таких як Горлачук В. В., Песчанська І.Г., Федулова Л. І., Жаліло Я. О., Довгань Л. Ю., Герасимчук В. В. і нормативних документах (Закон України «Про правове регулювання відносин на підприємстві» від 16.07.1999).

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття і сутність корпоративної стратегії.

Поняття «стратегія» походить від грецького слова *strategia* (*stratos*-військо, *ago* - веду), тобто цей термін має військове походження. Він означає військове мистецтво, яке вивчає теоретичні основи планування, закономірності та характер війни, підготовку та проведення великомасштабних військових операцій із завчасно сформованими стратегічними завданнями.

А. Чендлер-молодший у 1962 році вперше запозичив термін «стратегія» у військових і використав у економіці щоб визначити один із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством. Саме відтоді розпочалося стратегічне планування в організаціях в умовах ринкової економіки.

Вітчизняна та зарубіжна література виокремлює такі підходи до визначення стратегії підприємства:

- концептуальний;
- інституціональний;
- функціональний;
- процесний.

Концептуальний підхід з'явився наприкінці 90-х років. Відповідно до нього стратегія підприємства – це програмний спосіб мислення та управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників і робить акцент на підвищенні мотивацій, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Інституціональний підхід. Стратегія підприємства – це система з багатьох елементів, яка дає змогу уявити його структурну будову. Х. Віссема визначає стратегію підприємства саме як стиль управління, що мотивований споживачами, спрямований на конкуренцію та орієнтований на майбутнє і методи комунікації, прийняття рішень та планування, передачі інформації, за

допомогою яких апарат управління і лінійні керівники можуть вчасно приймати і конкретизувати рішення, що стосуються цілей діяльності підприємства. [1]

Функціональний підхід пояснює стратегію підприємства як сукупність видів діяльності, які спрямовані на забезпечення досягнення визначених орієнтирів організації, тобто це процес вибору сфери та способу дій для досягнення довгострокових цілей підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Відповідно до процесного підходу стратегія підприємства – це сукупність дій та рішень в процесі розв'язку стратегічних проблем організації, за допомогою чого можна визначити його технологію.

Щоб детальніше зрозуміти суть поняття треба відповісти хоча б на такі питання:

- В якому фінансово-економічному стані та середовищі наразі
- перебуває підприємство?
- Який саме стан у перспективі підприємства очікують: бажаний чи реально можливий?
- Які можливі альтернативні напрямки розвитку підприємства (з врахуванням його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?
- Якими засобами та методами можна реалізувати обрану стратегію?

Врахування цього дає можливість виокремити наступне, найбільш повне визначення стратегії підприємства.

Стратегія підприємства – це систематичний план його майбутньої поведінки в умовах недостатньої інформації про потенційний розвиток середовища та підприємництва, який включає в себе формування місії, довгострокових цілей, та правил і шляхів прийняття рішень для найефективнішого використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, а також ліквідацію слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища заради прибутковості підприємства у майбутньому. [2]

У літературі існує багато визначень корпоративної стратегії. Якщо брати до уваги підхід А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда, то "корпоративна стратегія - це коли багатопрофільне товариство затверджує свої засади діяльності у різних галузях, а також у діяльності і підходах, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємств товариства". Р.Коха термін "корпоративна стратегія" використовує у двох підходах: по-перше, він розглядається "як напрями для зміцнення конкурентних переваг діяльності суспільства і більшого збільшення його вартості", по-друге, "він використовується для характеристики діяльності вищого менеджменту". І. Ансофф, представник теорії стратегічного планування, вивчає корпоративну стратегію як складні зв'язки між портфельною і конкурентною стратегіями та їх складовими.

Та при цьому, він також підкреслює, що конкурентна стратегія – пов'язана з оперативними питаннями у обраних сферах, а портфельна стратегія – з групою основних напрямів діяльності товариства. Автор називає стратегічними сферами бізнесу, які функціонують в єдиному цілому основні напрямки діяльності.

М. Портер обґрунтував основні концепції стратегії, на їх основі мали формуватися індивідуальні конкурентні стратегії підприємства, враховуючи особливості їх внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Саме тому, першопочатковий термін використовувався, щоб описати набір рішень, що визначають цілі компанії, формують основну політику, яка необхідна для досягнення поставлених цілей, та становить перелік бізнесів, до яких компанії повинна прагнути, щоб володіти ними. Якщо даний термін зрозуміти дослівно, то можна сказати, що корпоративна стратегія має відношення до будь-якої проблеми, яка може виникнути в компанії. [3]

Потім з'явилась думка, що потрібно розрізняти стратегію ділового рівня і стратегію корпоративного рівня. Стратегія ділового рівня показує як сформувати стійкі конкурентні переваги на одному і всіх доступних ринках. Стратегія корпоративного рівня – це глибинний план для компанії, що диверсифікована. Саме ці відмінності сприяли розробці багатьох цінних

стратегічних підходів та методів, що застосовуються до стратегії кожного з рівнів. Літературні джерела дозволяють розглядати корпоративну стратегію як:

- стратегію, що описує загальний напрям росту організації, розвитку
- його виробничо-збутової діяльності. Також вона показує, як саме управляти різними видами бізнесу, для того щоб був баланс між портфелем товарів і послуг;
- всеохоплюючу картину майбутнього, яка визначає в довгостроковій
- перспективі напрям і область діяльності підприємства в умовах їх сфер та ринків, а також має на меті як мінімум виживання та як максимум створення додаткової вартості;
- гнучку та складну систему численних відносин, яка здатна
- включати в себе різні ринкові, технологічні, організаційні та інші зміни;
- спосіб, за допомогою якого компанія може створити вартість, при цьому формуючи та координуючи дії підприємства на різних ринках.

З цих визначень можна зробити висновок, що корпоративна стратегія розуміється досить ширше, ніж лише одні дії корпоративного масштабу. Цю стратегію застосовують не тільки великі диверсифіковані компанії.

Є три важливі аспекти дій корпоративного масштабу:

- робиться акцент на створення вартості в якості головної цілі корпоративної стратегії;
- увага концентрується на можливостях корпорації на багатьох ринках (конфігурація), включно її продукцію, вертикальний та географічний поділ;
- звертається увага на те, яка організація управляє своїми діями та бізнесами, що мають місце в межах корпоративної ієрархії (координація).

Тут є важливим як виконання, так і формування корпоративної стратегії. Значна частина вартості фірми в кінцевому рахунку буде створюватися в бізнес-підрозділах процесом збільшення здатності виробляти і постачати

товари та послуги для клієнтів. Тобто компанія, для того щоб виправдати свою діяльність в якості юридичної особи, займається кількома видами (диверсифікацією) бізнесу, а це вже вимагає завжди розвитку її конкурентоспроможності. За рахунок входження у корпорацію корпоративна стратегія допомагає узагальнити стратегії усіх бізнес-підрозділів.

Отож, характерні ознаки, які формують корпоративну стратегію:

- масштаб сфери діяльності корпорації, що визначає види бізнесу;
- зв'язок складових, який показує, що саме лежить в основі узгодження між собою бізнес-одиниць корпорації;
- метод керування масштабом та зв'язком (стратегічний союз, вилучення капіталовкладень або метод внутрішнього розвитку), що використовується задля зміни масштабу та забезпечення зв'язку організації.
- Корпоративна стратегія включає:
 - на базі портфельного аналізу розподіл ресурсів організації між господарськими підрозділами;
 - рішення про диверсифікацію виробництва для того, щоб знизити господарський ризик та отримати ефект синергії;
 - заміну організаційної структури управління компанії;
 - одну єдину стратегічну орієнтацію всіх підрозділів. [4]

Аналізуючи структуру корпоративної стратегії, то варто відзначити, що структура є незмінним аспектом системи будь-якої природи. Вона в собі відображає внутрішню будову, що залежить від складу елементів і сукупності багатьох зв'язків між ними. Кожен зв'язок пояснюється своїм найменуванням і переліком тих елементів, які формують його. Саме тому багато хто з дослідників вважають, що структура – це мережа зв'язків між елементами системи.

Ефективна корпоративна стратегія уявляється як інтегрована система, у якій основні елементи узгоджуються один з одним. Ефективна корпоративна стратегія – це упорядкований набір, що складається із п'яти елементів, а саме:

бачення, ресурси, цілі та завдання, бізнеси і організація, які всі разом, ніби система, призводять до формулювання переваги, яка далі створює економічну вартість. Щоб досягти максимального ефекту, всі елементи повинні залежати та підтримувати один одного і працювати злагоджено.[5]

Розгляд корпоративної стратегії повинно обов'язково розпочинатися із бачення, що описує, як саме система створює вартість. Воно має головну роль у формуванні і реалізації корпоративної стратегії. Також з цього бачення випливають не тільки якість окремих елементів та досягнення близьких цілей, але і ті зв'язки, що треба буде налагодити між елементами, які функціонують окремо. Вміння чітко формулювати послідовність дій є дуже важливою ознакою того, що організація дійсно має свою корпоративну стратегію. Також є три ситуації досягнення узгодженості, у яких важливим є наступне: формування відповідності між ресурсами підприємства та її бізнесами, між організацією та ресурсами фірми і між бізнесами організації та її структурою. Можливості корпорації повинні безперервно розширяться. Якщо корпорація бачить те, чим прагне стати в майбутньому, то ефективна корпоративна стратегія повинна містити в собі більш короткострокові цілі і задачі. Вони в свою чергу будуть більш безпосередньо мотивувати працівників організації у швидкому досягненні цих цілей. Якщо ж бачення про фірму завжди залишається однаковою, тоді цілі і задачі є важливими стратегічними вітками. Тому, цілі і задачі мають завжди бути відповідними баченню, та бути більш довгостроковими, аніж бачення самої перспективи як такої!!!!

Основне формулювання концепції корпоративної стратегії, опирається на ресурси. Ресурсами є важливі складові компоненти, з яких і власне будується ця стратегія. Це можуть бути активи, навички або можливості, якими володіє фірма. Ресурси являють із себе довгострокові активи, які мають здатність визначати конкурентоспроможність фірми на рівні бізнес-підрозділу та дають можливість відрізнити одну компанію від іншої. Також ресурси повинні визначати діапазон можливостей на ринку, якими фірма володіє тоді, як переслідує свої цілі. Це може бути причиною основного впливу саме на

корпоративну стратегію. Компанія може успішно конкурувати на багатьох ринках, якщо вона має в наявності достатню кількість цінних ресурсів. [6]

Ресурси також є основним джерелом створення вартості, не тільки всередині кожного бізнесу, а й при взаємодії між цими бізнесами. Саме тому ідентифікація, розгортання і побудова цінних ресурсів є дуже важливими елементами обох стратегій: корпоративної та конкурентної. Крім цього, фірма має конкурувати у всіх інших ресурсах, що потрібні аби виробляти та постачати продукцію чи послуги у кожному бізнесі, не дивлячись на наявні переваги, які можуть надаватися специфічним корпоративним ресурсом. Адже наявність одного, нехай і значного, ресурсу не може гарантувати отримання конкурентних переваг, а особливо коли фірма є вразливою з точки зору інших ресурсів. В цілому компанія має бути впевненою в тому, що її власні ресурси можуть дати їй переваги над конкурентами за умов реалізації цією компанією різних стратегій, що засновані на різних сторонах корпоративної стратегії.

Чинники, які варто враховувати, при аналізі бізнесів, якими займається підприємство:

- привабливість усіх галузей;
- конкурентна стратегія, яку фірма обрала в кожній з цих галузей;
- можливості та обмеження для їх взаємодії. [7]

Внутрішню організацію фірми характеризують: структура, системність і процеси. Вони і визначають, як саме організація управляє та координує дії своїх бізнес-підрозділів і визначає функції корпоративного персоналу.

Структура – це конфігурація, за якою окремі підрозділи об'єднані у корпорації. Вона чітко створює основну формальну схему фірми, яка включає розподіл повноважень усередині корпоративної ієрархії. [8]

Необхідною вимогою для досягнення узгодженості між всіма елементами трикутника є чіткий вибір систем та процесів, які дають можливість передавати знання і ресурси та також координувати відповідні їм дії. [9]

Системи – набір рутинних процедур і формальних політик, які управляють поведінкою на фірмі. Вони включають в себе правила, що

встановлюють, яким чином мають вирішуватися різні задачі, починаючи від стратегічного планування і до оцінки персоналу.

Процеси описують всі неформальні елементи, які існують в діяльності компанії. Наприклад, особисті відношення, що супроводжують щоденну роботу в організації, можуть мати досить таки значний вплив на поведінку так, як і будь-які інші, але вже формальні, процедури. [10]

Внутрішня організація підприємства повинна визначатися її стратегією та бути адекватною відповідно до ресурсів та бізнесів даної фірми. Їх невідповідність один одному в реальності найчастіше може зумовити провал корпоративних стратегій, що вибудовані бездоганно з іншої точки зору.

Цінність ефективних корпоративних стратегій полягає в логіці їх внутрішньо узгоджених корпоративних стратегій, що розроблені відповідно ресурсам даної фірми та її можливостей. Та це не є випадковими наборами окремих елементів, а є системами, що чітко вибудовуються з взаємозалежних частин. Корпоративною перевагою цих похідних слугує похідна від інших елементів трикутника внутрішньої послідовної корпоративної стратегії. [11]

1.2 Роль корпоративної стратегії.

На ринку існують багато успішних компаній. Це ті компанії, що зосереджують свої зусилля на стратегічні напрямки. Щоб задовольнити потреби клієнтів, фірма повинна постійно слідувати загальній організаційній стратегії. Хороша стратегія може допомагати надовго зберегти та зміцнити свою позицію на цільовому ринку, поступово задовольняючи відповідні потреби своїх споживачів краще ніж це можуть зробити конкуренти. [12]

Стратегія компанії – це своєрідний спосіб орієнтування на обраному сегменті ринку, у тому числі і щодо конкурентів.

Організацією створюється план заходів для завоювання стійких переваг над конкурентами.

Стратегія дає відповіді на ряд важливих питань:

- якими є джерела стійкої конкурентоспроможності компанії?
- як позиціонує себе фірма щодо конкурентів із метою забезпечити стійку конкурентну перевагу?
- які ж є основні стратегічні пріоритети в компанії? [13]

Таким чином, роль корпоративної стратегії полягає саме в тому, що це приводить до узгоджених дій, що ведуть фірму до успіху на ринку за рахунок переваг над конкурентами щодо максимального задоволення потреб своїх клієнтів. Формулювання стратегії – це головне завдання власника та виконавчого директора організації; втілення ж цієї стратегії для конкретних результатів покладається на управлінців середніх ланок та керівників проектів.

Починаючи розробку стратегії, необхідно чітко визначити на якому рівні буде здійснюватися планування - від цього залежать перелік і послідовність дій при розробці стратегії. Для того, щоб бізнес зміг максимізувати свою економічну цінність необхідно враховувати, що існує чотири нерозривно пов'язаних рівні стратегій для великої компанії, аналіз яких необхідний для отримання поставлених цілей. Чотири ієрархічних рівні стратегії фірми представлені на рисунку 1.



Рис.1. Стратегічна піраміда.

Корпоративна стратегія – перший рівень, це стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому. Вона визначає організацію, поведінку її підрозділів або бізнес-одиниць, товарні лінії, комбінація яких дозволяє сприймати компанію як цілісність, і відповідає на питання: яким бізнесом займається корпорація? Стратегічна діяльність на корпоративному рівні включає в себе, наприклад, придбання нового бізнесу, розширення або скорочення вже існуючого, створення спільних підприємств. Корпоративна стратегія включає також питання фінансової і організаційної структури підприємства в цілому. Стратегічними завданнями корпоративного рівня можуть бути, наприклад:

відкрити нове підприємство за кордоном або створити офшорне виробництво в країні з дешевою робочою силою. Іншими словами, корпоративна стратегія вирішує, яким бізнесом фірма повинна займатися, і також розглядає широкий спектр ділових можливостей. [14]

Ділова стратегія – другий рівень, часто характеризується як конкурентна або бізнес стратегія. Вона концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції. Ділова стратегія націлена на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку. Типові стратегічні питання на цьому рівні можуть виглядати наступним чином:

- Чи повинна продукція підприємства відповідати асортименту товарів конкурента?
- Наскільки повинні бути модернізовані підприємство і обладнання?
- Яким чином буде фінансуватися передбачувана діяльність?
- Чи потрібно залишати нерозподілений прибуток для майбутніх вкладень?
- Чи потрібно прагнути до того, щоб організація була технологічним лідером? [15]

В цілому, ділова стратегія – це план битв, стратегій і тактики війни з конкурентами в обраній галузі і ринковій ніші.

Функціональна стратегія є третім рівнем, це стратегія для кожної функціональної частини або напрямків діяльності. Вона відноситься до плану управління поточною і основною діяльністю підрозділу. Корпорації необхідно мати стільки функціональних стратегій, скільки у неї основних напрямків діяльності. Функціональна стратегія, хоча і є більш вузькою в порівнянні з діловою стратегією, але конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії на основі визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків по забезпеченню управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. [16]

Фундаментальним тут є питання: що вносять різні функціональні дії в інші рівні стратегії? Виконавці не мають можливості оцінити всю широту картини, проте вони відповідають за розвиток функціональних стратегій, які вписуються в стратегічні завдання, поставлені керуючими на корпоративному рівні і рівні підприємства.

Операційна стратегія – четвертий рівень – стратегія для основних структурних одиниць (заводів, торгових регіональних представників та відділів всередині функціональних сфер діяльності). Вона визначає, як керувати ключовими організаційними ланками, а також як забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних завдань (покупка матеріалів, ремонт, рекламні кампанії і т.д.). Незважаючи на те, що операційна стратегія є основою піраміди розробки стратегії корпорації, її важливість не повинна бути знижена.

Потік даних про напрямки розвитку корпорації повинен йти від вищого рівня до господарських підрозділів і від них – на функціональний та операційний рівні. Відповідність між діловою стратегією, функціональною і операційною настає при переході від організаційної взаємодії цілей.

РОЗДІЛ 2. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА ЕТАПИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ. ВИДИ БАЗОВИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ

2.1 Принципи формування стратегій.

В першу чергу, при формуванні корпоративної стратегії необхідно сформулювати так звану стратегічну мету бізнес-системи, яку ще називають більш ємним словом «бачення». Бачення – це ідеал, це те, як бачать майбутнє компанії акціонери підприємства, управлінський склад та інші афілійовані особи. Слід зазначити, що бачення не залежить від того становища, в якому знаходиться підприємство і майже не оперує з цифрами. Воно не повинно містити яких-небудь точних вказівок і точних термінів. Бачення – це просто вектор подальшого розвитку. Багато фахівців в області стратегічного планування відзначають, що бачення стає ефективним інструментом стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо:

- на підприємстві є точна система цілепокладання (встановлення та розподілу цілей і завдань);
- бажаний образ майбутньої фірми доведений в письмовому вигляді до кожного співробітника, що приймає рішення;
- заохочується ініціатива працівників;
- існує чіткий розподіл повноважень і відповідальності.

Без цих умов бачення перетвориться в порожню неефективну фантазію. Бачення - це концепція довгострокової мети, що є основою діяльності фірми. Воно фіксує спільну стратегічну мету компанії і головний напрямок розвитку, що приводить до її досягнення, а також визначає межі діяльності, що дає можливість звести розробку стратегії до оптимізаційної задачі.

Розробка корпоративної стратегії передбачає чотири види дій:

- дії по досягненню диверсифікації;
- кроки щодо поліпшення показників роботи в тих галузях, де вже працює підприємство;

- інвестиційна політика;
- знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. [17]

Розглянемо кожен з видів дій докладніше.

1. Дії по досягненню диверсифікації.

Поняття «диверсифікація» означає в широкому сенсі розширення асортименту, освоєння нових видів виробництва і продукції, виробленої фірмою для підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку, запобігання банкрутства. Найчастіше підприємства випускають крім основного закінченого продукту, напівфабрикати, які поставляються компаніям-споживачам. Але завжди слід мати на увазі, що готова продукція несе в собі більше доданої вартості, ніж напівфабрикат. Тому організація додаткової стадії виробництва може принести підприємству більше вигод, ніж реалізація напівфабрикатів.

Дослідження сутності поняття диверсифікація виробництва і причин виникнення показує, що методи її проведення знаходяться в жорсткій залежності від сфери бізнесу та управління підприємством. Диверсифікація потребує такої міри гнучкості в підходах до її реалізації, що на початку планування діяльності не слід виключати жодного з них. Кожен випадок диверсифікації вимагає відповідного підходу і аналізу, і одночасно повинні бути розглянуті всі можливі методи. У найзагальнішому вигляді програми з проведення диверсифікації можуть включати один з нижчеперелічених методів:

1) адаптація. Весь існуючий персонал, а також обладнання повинні використовуватися для досягнення надалі більшої різноманітності товарів і послуг. Цей метод цілком природний для компаній, персонал яких просякнутий духом досліджень;

2) експансія (розширення). Підвищення продуктивності відбувається за рахунок збільшення кількості обладнання та якості організації, що, як правило, веде до збільшення асортименту продукції;

3) поглинання. Фірма, зайнята в певній сфері діяльності, поглинається шляхом покупки або за готівку, або за акції, або за їх комбінацію. Центральні корпоративні функції поширюються і на новий відділ, і на навички і досвід управління поглиненої компанії і починають працювати в цілому на компанію, що знову утворилася; [18]

4) злиття. Об'єднання компаній приблизно однакового розміру і роду діяльності;

5) приєднання. Зацікавленість в будь-якій компанії, яка проявляється або як безпосередня участь, або як контроль над іншою компанією. Однак компанія, яка приєдналася продовжує функціонувати як незалежна структура;

6) інвестиції. Весь процес залучення готівки, управлінського таланту, технічних навичок, патентів та інших ресурсів повинен протікати таким чином, щоб компанія змогла отримати з цього певні види переваг, наприклад, гарантовані поставки сировини і доходи з інвестицій, певні вигоди від співпраці з іншими фірмами. У деяких випадках компанії можуть утворювати нову корпорацію;

7) сприяння. Надання підтримки постачальнику або покупцеві в проведенні диверсифікації або в розширенні їх діяльності. За великим рахунком потреби покупця у виробничій сфері можна охарактеризувати як фактор, що істотно сприяє процесу диверсифікації. Оскільки кожній ситуації проведення диверсифікації притаманні різні аспекти, можливі комбінації перерахованих вище методів. [19]

Перш за все, компанія повинна оцінити здатність того чи іншого рішення щодо диверсифікації підвищити прибутковість акцій за наступними критеріями:

1) критерій привабливості. Галузь, обрана для диверсифікації, повинна бути досить привабливою з точки зору отримання гарного прибутку на вкладені кошти;

2) критерій «витрат входу». Витрати при входженні в нову галузь не повинні бути занадто високі, щоб не погіршити перспективи отримання прибутку;

3) критерій додаткових вигод. Компанія, що здійснює диверсифікацію, повинна докласти певних зусиль для створення конкурентної переваги в новій сфері діяльності, або новий вид діяльності повинен забезпечити певний потенціал для підтримки конкурентної переваги в поточній діяльності компанії.

Основною проблемою диверсифікації є проблема визначення сфери діяльності, зокрема – в яких галузях промисловості буде діяти компанія і яким чином: шляхом відкриття нової компанії або придбання існуючої, новоствореної компанії, проблемної фірми, але з хорошими потенційними можливостями. Це необхідно для того, щоб зрозуміти, чи буде диверсифікація обмежуватися декількома галузями промисловості або пошириться на багато галузей.

2. Кроки щодо поліпшення показників роботи в тих галузях, де вже працює підприємство.

Це стосується посилення конкурентних позицій та прибутковості в довгостроковій перспективі. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім фірмам бути більш успішними через фінансування створення додаткових потужностей і заходів щодо підвищення ефективності виробництва, надання управлінських технологій і «ноу-хау», придбання іншої компанії, що діє в тій же галузі або має сильні позиції на ринку, або об'єднання двох напрямків в один більш ефективний. Завдання, як правило, включає швидке зростання більшості перспективних напрямків, відновлення ділової активності низько прибуткових, але перспективних напрямків, відмова від тих напрямків, які є непривабливими або не відповідають довгостроковим планам. В умовах невизначеності, коли горизонти планування неможливо зрушити далі одного року, всі заходи, спрямовані на підвищення ефективності повинні проходити найбільш централізовано, тобто під контролем начальників підрозділів і безпосередньо керівництва підприємства.

3. Інвестиційна політика.

Практично будь-яке велике підприємство завжди має портфель інвестиційних проектів. Розробка корпоративної стратегії передбачає їх упорядкування та ранжування за критерієм ефективності, з метою перерозподілу вкладених в них інвестиційних ресурсів, а так само для оцінки своїх можливостей і прийняття рішень про запуск нових проектів. Корпоративна стратегія може включати різноманітні господарські підрозділи. Обмеження волі на інвестування в непродуктивне виробництво дозволяє передислокувати кошти в найбільш перспективні господарські підрозділи або виділити їх на фінансування придбання нових привабливих з усіх точок зору компаній.

4. Знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу.

Розширюючи свою діяльність в бізнесі зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи і каналами збуту, з тими ж покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед фірмою, що перемикається на абсолютно нову для неї діяльність в незв'язаних галузях.

При спорідненій диверсифікації компанія має можливість передавати досвід, спільно використовувати потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність деяких виробів компанії, покращуючи можливості певних підрозділів, які можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим сильніше зв'язок між різними напрямками діяльності компанії, тим більше можливості для спільних зусиль і досягнення конкурентних переваг. Звичайно, пов'язану диверсифікацію привабливою роблять спільні зусилля, що дозволяє досягти таких результатів роботи (синергічної стратегічної відповідності серед споріднених господарських підрозділів), які недосяжні при незалежній роботі кожного підрозділу. Такий аспект стратегії ще раз доводить, що пов'язана диверсифікація є ефективним

засобом поліпшення показників роботи корпорації і, отже, підвищення доходів акціонерів.

Центр повинен організувати процес пошуку відповідей на наступні питання:

- у яких сферах бізнесу повинна працювати компанія?
- як знайти свій спосіб створення вартості компанії, відмінний від інших?
- як організувати і структурувати зусилля по досягненню поставлених цілей?

Інформація, отримана за допомогою перерахованих питань, надасть простір для нових креативних рішень, які сприятимуть досягненню компанією відмінних результатів. Існує безліч прикладів стабільних і успішних корпоративних стратегій, які розробляються центром і реалізуються під його керівництвом. До компаній, де центр протягом тривалого часу додавав більше вартості, ніж відбирав, відносяться Coca-Cola, Toyota, Sony, Nike, IKEA, Apple, Microsoft і ін. Крім того, багато компаній не можуть відмовитися від реалізації корпоративної стратегії із-за специфіки галузі або особливостей власного розвитку: вони можуть бути змушені ставати більшими за розміром або більш складними за структурою, для того щоб ефективно конкурувати в певних областях їх бізнесу. [20]

Серед факторів, що визначають необхідність розробки корпоративної стратегії, можна виділити:

- регіональну і глобальну економію за рахунок масштабів;
- економічний ефект бренду;
- здатність деяких конкурентів знаходити результативні, з точки зору витрат, способи здійснення діяльності, які можуть поширюватися і за межами національних кордонів;
- зближення смаків споживачів;
- тенденцію розширення ринків і зниження імпорتنих бар'єрів;
- використання дорогих технологій і «ноу-хау» в різних областях і регіонах.

Дані фактори обумовлюють важливість розробки ефективних корпоративних стратегій, реалізувати які окремим бізнес-одинаціям складно або неможливо. Такі стратегії необхідні для того, щоб використовувати потенційні переваги, що надаються відповідним масштабом, або навіть для виживання всупереч перевазі сили конкурентів. Отже, до корпоративної стратегії слід ставитися з обережністю, пам'ятаючи про властиві корпоративним центрам тенденції руйнування вартості, однак спробувати розробити її все-таки необхідно. Грамотно розроблена корпоративна стратегія збільшує вартість компанії і підвищує ефективність корпоративного управління.

В цілому корпоративна стратегія дає відповідь на два ключових питання будь-якої диверсифікованої компанії:

- 1) які бізнес-напрямки включатиме портфель підприємства, тобто куди воно буде направляти свої ресурси (інвестиції, час, люди);
- 2) яку роль буде грати корпоративний центр в управлінні бізнесами, і який ступінь самостійності матиме кожен з цих бізнесів окремо?

2.2. Етапи розробки корпоративної стратегії.

Умовно процес розробки корпоративної стратегії компанії можна розділити на кілька етапів:

- постановка стратегічних цілей;
- виділення бізнес напрямків;
- оцінка перспективності бізнес напрямків;
- формування бізнес портфеля компанії та розробка альтернатив розвитку;
- визначення повноважень керуючої компанії (центру корпоративного управління);
- формалізація розробленої стратегії.

Розглянемо кожен з етапів більш детально:

1. Постановка стратегічних цілей. На першому етапі визначаються цілі власників і вищого керівництва компанії, а також кордони ринків, в рамках яких буде відбуватися досягнення цих цілей. Цілями компанії можуть бути зростання обсягу продажів, активів, частки ринку тощо. Однак комплексною метою компанії є зростання її вартості (капіталізації). Визначення мети багато в чому залежить від амбіцій керівництва і ситуації, в якій знаходиться компанія. Деякі компанії ставлять перед собою мету «втримати частку ринку», а інші, більш амбітні 10-кратне зростання вартості компанії за п'ять років.

Ще один важливий момент етапу – це визначення простору для досягнення мети. Задаються межі, в рамках яких буде відбуватися пошук потенційних можливостей для розвитку компанії, тобто, по суті, визначаються сфери діяльності фірми. Ці кордони встановлюються виходячи з бачення акціонерів майбутнього свого бізнесу.

Кращий спосіб реалізації першого етапу – мозковий штурм, в якому спільно беруть участь власники компанії і топ-менеджери. Сторонні консультанти на цьому етапі можуть залучатися тільки в якості координаторів виконуваних робіт. На даному етапі немає необхідності в глибокому аналізі галузей і існуючих ринків. Основне завдання – структурувати знання ринкової ситуації та існуючих на ринку перспектив, якими володіють власники і

менеджмент компанії, і виробити єдине рішення щодо цілей компанії і сфери діяльності. При цьому в ході виконання наступних кроків попередні цілі за результатами проведеного маркетингового і фінансового аналізу можуть уточнюватися і корегуватися як за термінами, так і за значенням. [21]

2. Виділення бізнес-напрямоків. На цьому етапі необхідно скласти список пріоритетних видів бізнесу, які перебувають в рамках прийнятої сфери діяльності компанії. Наприклад, якщо в якості сфери діяльності обрана глибока переробка лісу, то серед ринкових сегментів (бізнес-напрямоків) можна виділити такі, як виробництво плиткових матеріалів, фанери тощо.

Кожен з виділених ринкових сегментів повинен бути охарактеризований в наступних інформаційних розрізах:

- фактори, що визначають поведінку ринку і надають значущий вплив на обсяг пропозиції. Серед них можуть бути як широко поширені. Так і більш спеціалізовані;
- аналіз успішного досвіду конкурентів і виявлення ключових факторів успіху. [22]

Наприклад, компанія зайняла лідируючі позиції на ринку завдяки ефективному брендингу і тому, що конкуренти зробили ставку на масовість і змушені були поступитися частиною ринку. В даному випадку ключовим фактором успіху є вдало сформований бренд. До ключових факторів успіху в залежності від ринку можуть бути також віднесені технології виробництва, якість продукції, активна рекламна кампанія та інші. Такий аналіз дозволить звужити кількість розглянутих ринкових сегментів з кількох сотень до десятка найбільш привабливих бізнес-напрямоків.

3. Оцінка перспективності бізнес-напрямоків. В ході третього етапу для кожного з ринкових сегментів, відібраних на попередньому етапі, проводиться аналіз ситуації на ринку і будуються прогнози розвитку. По кожному бізнес-напрямку потрібно відповісти на наступні питання:

- які ємність, середній темп зростання і основні рушійні фактори ринку ?

- яка концентрація гравців на даному ринку ?
- які ніші існують на ринку для компанії ?
- яка середня рентабельність продажів основних гравців на даному ринку ?
- які інвестиції необхідно здійснити для того, щоб вийти і зайняти середню для ринку частку ?
- як будуть змінюватися всі перераховані вище параметри ринку протягом двох-трьох років? [23]

Здебільшого перераховані питання відносяться до компетенції маркетингового підрозділу компанії. Якщо такого не існує, то дослідження можуть виконати сторонні консультанти.

4. Формування бізнес-портфеля і розробка альтернатив розвитку.

Завданням четвертого етапу є формування з набору потенційно цікавих напрямків майбутнього бізнес-портфеля компанії. Для цього в рамках набору бізнес-напрямків компанія визначає свої пріоритети розвитку, як правило, за допомогою оцінки привабливості кожного з напрямків щодо один одного. На практиці для цього широко використовуються матриця Boston Consulting Group (BCG) і аналогічні інструменти.

В якості основних критеріїв аналізу ринків використовуються наступні характеристики:

- рентабельність продажу на внутрішньому ринку,
- стадія розвитку ринку,
- рівень конкуренції на ринку,
- конкурентоспроможність продуктів компанії,
- фінансові та інші обмеження, що накладаються логістикою продукту.

Для кожного ринку детально плануються грошові потоки, і вже на підставі їх аналізу приймається рішення про доцільність виходу на нього. Крім пріоритетного бізнес-напрямку також відбирають кілька інших варіантів

напрямків діяльності, незначно поступаються йому за показниками темпу зростання і частки ринку.

Зазвичай з усього набору бізнес-напрямків складаються дві-три альтернативи бізнес-портфеля компанії, для яких потім будується докладна фінансова модель, де враховуються сезонність, структура витрат, зміна вартості і структури капіталу і ще цілий ряд факторів, що описують кожне бізнес-напрямок в окремо і бізнес-портфель в цілому. На основі результатів фінансового моделювання та стратегічних цілей розвитку компанії з двох-трьох раніше позначених альтернатив вибирається одна – цільова альтернатива формування бізнес-портфеля компанії. [24]

5. Визначення повноважень керуючої компанії. Мета п'ятого етапу полягає у визначенні ролі корпоративного центру і ступеня самостійності окремих бізнес-одиниць – структурних підрозділів компанії, відповідальних за розвиток одного з бізнес-напрямків, які увійшли в портфель компанії.

На практиці рішення про роль корпоративного центру і ступеня самостійності бізнес-одиниць приймає керівництво компанії. Так, якщо топ-менеджмент хоче мінімізувати власне втручання в операційну діяльність бізнес-одиниць і контролювати тільки фінансовий результат і при цьому бізнес-напрямки в портфелі є досить різнорідними, компанії варто дотримуватися моделі фінансового холдингу. Дана модель характеризується повною самостійністю бізнес-одиниць і обмеженою роллю корпоративного центру, що полягає в покупці привабливих і продажу непривабливих бізнес-напрямків.

6. Формалізація стратегії. Важливим елементом корпоративного управління організації є встановлення у внутрішніх документах порядку розроблення, затвердження і при необхідності уточнення (коригування) стратегії розвитку її діяльності. Результати виконаної роботи по розробці стратегії необхідно закріпити у відповідному документі «Стратегія підприємства». Як правило, створюється два варіанти цього документа: для внутрішнього користування і сторонніх інвесторів. Їх відмінності полягають в ступені деталізації. Для внутрішнього користування готується максимально

детальний документ, в якому для ключових співробітників компанії (як правило, топ - менеджерів) визначено стратегічні завдання, за які вони несуть відповідальність. Документ, що надається інвесторам, містить тільки основні положення прийнятої стратегії. [25]

2.3. Види базових стратегій.

Корпоративні стратегії на підприємстві можуть мати один з наступних типів базових корпоративних стратегій:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);

Стратегія зростання (розвитку) може бути базовою корпоративною стратегією в організації в тому випадку, коли підприємство або ж його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) спрямовують свої зусилля на використання можливостей зовнішнього середовища та власні сильні сторони задля збільшення підприємства, тобто, щоб наростити обсяги продаж, у більшості через проникнення на нові ринки та їх захоплення і підвищити показники ефективності виробництва в організації. [26]

Ця стратегія є найбільш ефективною в галузях, які динамічно розвиваються із швидкозмінними технологіями, тоді, коли продукція фірми чи СОБ знаходиться на стадії виходу на ринок або на стадії розвитку в життєвому циклі товару.

Існують такі варіанти здійснення цієї стратегії:

- придбання контрольного пакету акцій конкуруючих фірм, тим самим відбувається поглинання цих фірм;
- злиття, тобто об'єднання на рівних засадах в єдине підприємство;
- створення спільного підприємства (СП), а саме об'єднання частини капіталу організацій, щоб реалізувати спільний взаємовигідний проект.

Стратегію стабілізації (обмеженого зростання) застосовують великі підприємства, які вже є домінуючими на даному ринку, тобто в тих умовах, коли обсяги продаж та отримуваних прибутків є стабільними. Проводиться стратегія для того, щоб підтримати існуючий стан на якомога довший період. [27]

Стратегію стабілізації як базову можуть застосовувати підприємства, які, перебуваючи в галузях, мають стабільну технологію, випускають товари, що знаходяться на стадії зрілості життєвого циклу товару, а власники й менеджери в цілому залишаються задоволеними станом своєї фірми. Обмежене зростання може бути викликане лише інфляцією.

Стратегія виживання (скорочення) використовується підприємствами в умовах економічних криз, нестабільності, високої інфляції або ж коли товари знаходяться на стадії насичення і спаду життєвого циклу та полягає в тому, щоб спробувати пристосуватися до існуючої ситуації і важких умов господарювання на ринку.

Цю стратегію доцільно використовувати тоді, коли фінансово-економічні показники діяльності організації набирають стійку тенденцію до погіршення і саме існування фірми (СОБ) знаходиться під загрозою з різних на те причин. [28]

Реалізують стратегію виживання через застосування стратегій нижчого порядку:

- стратегія розвороту - застосовується, коли фірма (СОБ) вже працює неефективно, але ще не дійшло до критичної точки та ще не можна все виправити. Суть цієї стратегії полягає у тому, щоб відмовитись від виробництва нерентабельних товарів, скоротити надлишкову робочу силу, відмовитися від неефективного каналу розподілу інвестицій або ресурсів;
- стратегія відокремлення використовують тоді, коли відмовляються від частини бізнесу, яка має найменшу ефективність, тобто продають;
- стратегію ліквідації застосовують, коли організація чи СОБ вже досягли критичної точки, а саме банкрутства, та ліквідуються, а всі активи продаються.

РОЗДІЛ 3. КЛАСИЧНІ ТА АЛЬТЕРНАТИВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ.

Вибір та розробка корпоративної стратегії підприємства мають ґрунтуватися на результатах стратегічного аналізу внутрішніх та зовнішніх умов функціонування організації.

Метод SWOT-аналізу та матриця Томпсона-Стрикленда є класичними інструментами, що розробляють корпоративну стратегію підприємства .

SWOT-аналіз передбачає аналіз зовнішнього середовища, через який проявляються можливості і загрози, а також аналіз внутрішнього середовища, звідки випливають сильні сторони підприємства і слабкі. Визначивши результати SWOT-аналізу створюється матриця SWOT для фірми, куди вносяться найбільш значущі фактори для підприємства.

Формуються чотири поля (квадрати) на перетині складових груп факторів. В побудованій матриці, в залежності від місця організації, яке визначається через співвідношення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін, визначають його стратегічні альтернативи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Вибір корпоративної стратегії за матрицею SWOT.

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості 1. 2.	Загрози 1. 2.
Внутрішнє середовище підприємства	Сильні сторони 1. 2.	Поле СиМ (стратегії інтенсивного зростання, інтеграції, диверсифікації)	Поле СиЗ (стратегії обмеженого зростання, інтенсивного зростання)
	Слабкі сторони 1. 2.	Поле СлМ (стратегії стабілізації, горизонтальної інтеграції, зв'язаної диверсифікації)	Поле СлЗ (стратегії скорочення, відсічення зайвого, переорієнтація)

Матриця Томпсона-Стрикленда здійснює вибір альтернатив на корпоративному рівні залежно від двох параметрів:

1. темпи зростання ринку (швидкі або повільні);
2. конкурентна позиція підприємства (сильна або слабка).

Можливі варіанти стратегічних альтернатив розміщуються на полях матриці в порядку зниження їх привабливості. Та недоліком такої матриці є те, що середні значення параметрів оцінки не враховуються . [29]

Також поряд з класичними підходами до розробки корпоративної стратегії організації можна застосовувати альтернативні, що базуються на їх вдосконаленні. Альтернативою SWOT-аналізу є визначення стратегічної позиції фірми, яка базується на базових принципах класичного SWOT-аналізу та більше розширяє деякі аспекти, що пов'язані з оцінкою майбутнього (прогнозованого) та реального впливу факторів на компанію.

Стратегічну позицію організації визначають сукупним впливом його стратегічного клімату і стратегічного потенціалу. Виділяють такі стратегічні позиції залежно від співвідношення стратегічного клімату і стратегічного потенціалу: сильна стратегічна позиція, стратегічна позиція невикористаних можливостей, нейтральна стратегічна позиція та слабка стратегічна позиція. Кожна позиція має свої стратегічні альтернативи. При цьому, використання сценарного методу дає можливість для підприємства краще скоригувати напрямок свого стратегічного розвитку, через вибір стратегії, яка якнайкраще відповідає умовам його діяльності (рис. 3.1)

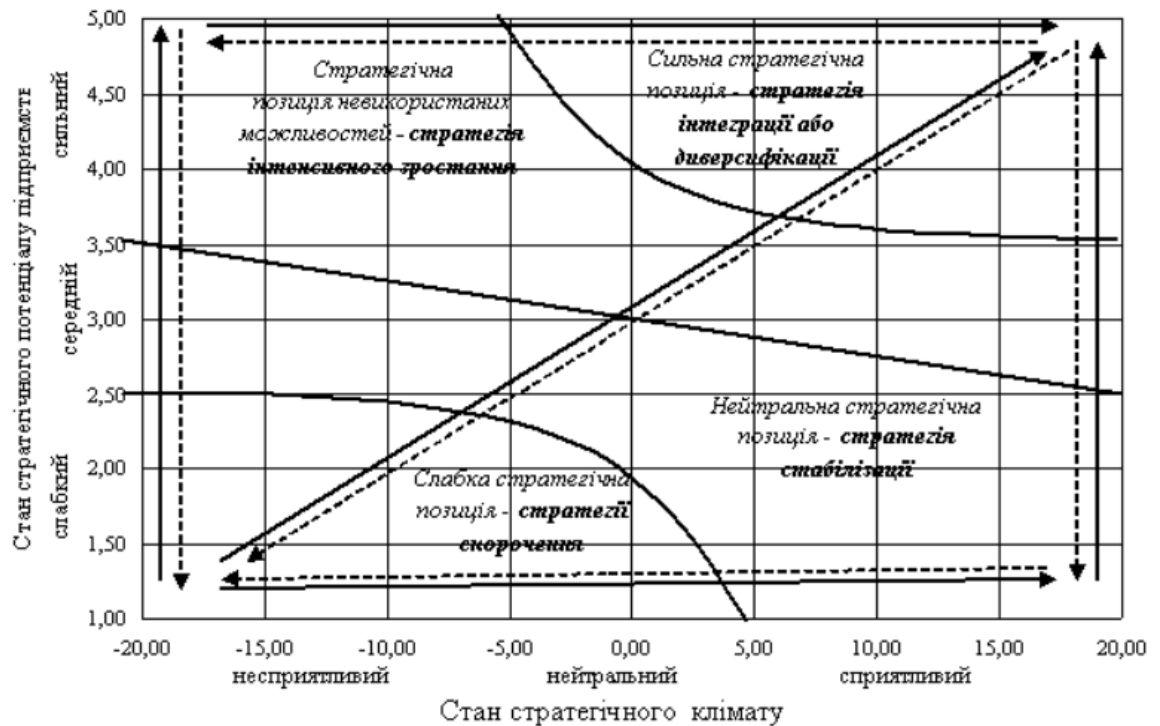


Рисунок 3.1 – Сценарний метод вибору корпоративної стратегії підприємства залежно від його стратегічної позиції.

Можливість переходу з реальної стратегічної позиції підприємства до бажаної можна визначити через розрахунок перспективи розвитку стратегічного потенціалу підприємства, що також можуть вплинути на вибір корпоративної стратегії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Вибір корпоративної стратегії залежно від стратегічної позиції компанії і перспективи розвитку його стратегічного потенціалу.

Стратегічна позиція підприємства	Перспективи розвитку стратегічного потенціалу підприємства		
	Низькі	Середні	Високі
Сильна	Стабілізація, обмежене зростання	Інтенсивне зростання	Інтеграція, диверсифікація
Невикористаних можливостей	Стабілізація, переорієнтація	Обмежене зростання, інтенсивне зростання	Інтенсивне зростання, інтеграція, диверсифікація
Нейтральна	«Відсічення зайвого», «збір врожаю»	Стабілізація, переорієнтація	Обмежене зростання, інтенсивне зростання,

			горизонтальна інтеграція
Слабка	Ліквідація «відсічення зайвого»	«Відсічення зайвого», «збір врожаю», економія	Стабілізація, переорієнтація, горизонтальна інтеграція, «збір врожаю»

Також організація може обрати корпоративну стратегію в залежності від того, на якій стадії свого життєвого циклу воно знаходиться і від сили стратегічної позиції (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3. Вибір корпоративної стратегії підприємства опираючись на теперішню стадію життєвого циклу і сили стратегічної позиції.

Стадії життєвого циклу підприємства	Сильна стратегічна позиція	Слабка стратегічна позиція
Народження	Стратегія інтенсивного зростання	Стратегія інтенсивного зростання
Зростання	Стратегія інтеграції	Стратегія інтенсивного зростання
Уповільнене зростання	Стратегія диверсифікації, обмеженого зростання	Стратегія обмеженого зростання
Зрілість	Стратегія диверсифікації	Стратегія стабілізації, стратегія диверсифікації
Спад	Стратегія скорочення	Стратегія скорочення

Модифікована матриця Томпсона-Стрикленда є ще одним альтернативним інструментом визначення корпоративної стратегії фірми. Класична матриця має такі недоліки, як відсутність середніх значень за темпами зростання ринку та конкурентною позицією організації. [30] При ліквідації такого недоліку відбулась модифікація класичної матриці (рис. 3.2).

		<i>Конкурентна позиція підприємства</i>		
		<i>Слабка</i>	<i>Середня</i>	<i>Сильна</i>
<i>Темпи зростання ринку</i>	<i>Швидкі</i>	Переорієнтація, горизонтальна інтеграція, відсічення зайвого, ліквідація	Горизонтальна інтеграція, переорієнтація, диверсифікація	Вертикальна інтеграція, диверсифікація у споріднені галузі, горизонтальна інтеграція
	<i>Середні</i>	Горизонтальна інтеграція, відсічення зайвого, диверсифікація, ліквідація	Переорієнтація, інтенсивне зростання, стабілізація (обмежене зростання)	Диверсифікація у споріднені галузі, диверсифікація у нові галузі, інтенсивне зростання
	<i>Повільні</i>	Відсічення зайвого, переорієнтація, ліквідація	Стабілізація (обмежене зростання), переорієнтація, диверсифікація у нові галузі	Диверсифікація у нові галузі, вертикальна інтеграція, стабілізація (обмежене зростання)

Рисунок 3.2. Модифікована матриця Томпсона-Стрикленда.

Після визначення стратегічних альтернатив підприємства, треба вибрати з них найбільш оптимальну. Для цього можна використати метод експертних оцінок, метод оцінки ефективності стратегій Летгау, метод функціонально-вартісного аналізу, метод „адвоката диявола”, діалектичного вивчення, метод проблемно-орієнтованих таблиць, сценарний метод.

Не дивлячись на те, що вибір корпоративної стратегії це прерогатива керівників вищого рівня управління, варто залучати до їх розробки також і ведучих працівників фірми, які будуть її реалізовувати на бізнес-рівні та функціональному рівні управління.

Отже, розробка корпоративної стратегії підприємства та вибір загального напрямку його діяльності – це дуже відповідальне рішення тому, що корпоративна стратегія визначає зміст бізнес-стратегій та функціональних стратегій організації. Невдалий вибір корпоративної стратегії може призвести до значущих невдач у майбутньому, та навіть і до провалу. [33]

Підприємство повинне дуже ретельно підійти до вибору корпоративної стратегії, сполучати різноманітні підходи задля того, щоб можна було поглянути на діяльність фірми з різних боків, та обрати стратегію, яка найкращим чином буде працювати в будь-яких умовах.

ВИСНОВОК

В даний час для підвищення ефективності управління в умовах високої конкуренції як в закордонній, так і у вітчизняній практиці актуальним стає грамотне виконання процесів, від яких залежить ефективність функціонування організації. Зокрема, мова йде про процеси контролю, аналізу та оцінки виниклих ситуацій, оптимізації, синтезу і прийняття управлінських рішень, прогнозування та оптимального планування.

Формування корпоративної стратегії – складний управлінський процес. Не кожна організація може дозволити собі розробити стратегію, оскільки розробка стратегії вимагає великих фінансових вкладень і не приносить термінових результатів. Але без ефективної стратегії організація не може створити умови для свого подальшого існування і розвитку. В умовах безперервної мінливості зовнішнього середовища зростає важливість розробки стратегії, яка дозволить встигати за змінами. Вироблення правильної і грамотної корпоративної стратегії і її втілення в життя допоможе багатьом вітчизняним організаціям успішно брати участь у конкурентній боротьбі, і розвиватися до міжнародного масштабу.

Найважливіше – необхідність комплексного підходу до розробки корпоративної стратегії підприємства. Вироблена стратегія повинна бути спрямована не на реалізацію одиничних, хоча і дуже важливих заходів, які допомагають вирішувати окремі, не пов'язані між собою завдання, вона повинна пов'язати всі дії і плани фірми в узгоджений пакет, що забезпечує досягнення найголовніших цілей компанії.

Ефективний процес розробки корпоративної стратегії передбачає прихильність компанії таким керівним принципам:

1. Відкритість та готовність слухати і чути представників усіх ланок компанії.
2. Залучення в розробку ключових співробітників.
3. Єдність планування і виконання.

АНАЛІЗ КОМПАНІЇ «СОСА-COLA» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

Компанія «Coca-Cola» - найбільший в світі виробник безалкогольної продукції, що пропонує споживачам 450 брендів газованих і негазованих напоїв. Поряд з брендом Coca-Cola, який визнаний найдорожчим у світі, в портфель компанії входять 12 інших брендів вартість яких становить понад мільярд доларів. Йдеться про такі напої, як Diet Coke, Fanta, Sprite, Coca-Cola Zero, Vitaminwater, Powerade, Minute Maid та Georgia Coffee. У всьому світі «Coca-Cola» є постачальником №1 питної води, газованих і негазованих напоїв, соків, нектарів, а також готових до вживання чаю і кави. Завдяки найбільшій дистрибуційній системі в світі, споживачі більш ніж в 200 країнах світу насолоджуються напоями Coca-Cola. Кожен день в світі продається більше 1,5 млрд. порцій напоїв компанії. З метою забезпечення екологічної стійкості в регіонах, де працює компанія, Coca-Cola висуває ініціативи, спрямовані на захист навколишнього середовища, збереження природних ресурсів, а також економічний розвиток цих регіонів. [34]

Управління стратегією на рівні ринку.

В основі стратегії компанії лежить стабільне зростання. Тільки розвиток допоможе досягти довгострокових планів, дозволивши компанії процвітати і рости.

- Продукція «Coca-Cola» є доступним всім верствам населення, її купує більшість жителів. Підприємство намагається задовольнити всі потреби своїх покупців. Створюючи для них доступність в ціні і місце покупки та зручність упаковки. В цілому компанія виділяє три напрямки впливу на своїх споживачів:
- робота – забезпечення будь-якої людини під час його роботи
- необхідною кількістю напоїв для втамування спраги – розміщення холодильників і лотків прямо в установах, на підприємствах.
- будинок, сім'я – регулярне сімейне споживання напоїв «Coca-Cola»

- для щоденного споживання. Поширення кока-коли через мережу супермаркетів, гастрономів.
- відпочинок – компанія вважає, що виділення цієї специфічної категорії вкрай необхідно, оскільки це споживання істотно відрізняється від споживання сімейного. Залучення споживачів здійснюється через мережу дорожніх лотків, невеликих продуктових магазинів, роздрібних торгових точок в місцях масового відпочинку.

Багато з цих стратегій застосовується для покупців, однак через різницю в середньому рівні доходів компанії доводиться варіювати з новими методами впливу, що й компанія з успіхом робить. Наприклад, вміло використовуючи поняття кока-коли як уособлення якісного, нехай і дорогого, але престижного напою. Таким чином, вживання кока-коли у простого споживача стає елементом стилю. «Coca-Cola» завжди позиціонувалася як здоровий продукт для всієї родини. Це найбільш правильний підхід до інтересів споживачів.

Корпоративна стратегія.

Coca-Cola вперше в історії вирішила сама розливати свою продукцію.

Компанія Coca-Cola Company сьогодні відмовилася від більш ніж вікової традиції поділу бізнесу на виробництво концентрату і розлив по пляшках. Найбільший в світі виробник безалкогольних напоїв сьогодні оголосив про поглинання північноамериканського бізнесу свого найбільшого ботлера – компанії Coca-Cola Enterprises Inc (CCE).

Таким чином, Coca-Cola пішла по доріжці, протоптаною її головним конкурентом – компанією PepsiCo, яка ще в серпні минулого року домовилася про поглинання своїх американських ботлерів Pepsi Bottling Group і Pepsi Americas за 7,8 млрд. дол.

Купівля Coca-Cola свого ботлера знаменує принципову зміну стратегії Coca-Cola. Протягом десятиліть найбільший в світі виробник газованої води висловлювався за незалежність операцій з виробництва концентратів напоїв і операцій по розливу. Зараз Coca-Cola продає концентрати своїх напоїв і сироп

ліцензованими ботлерами, які додають до них воду і інші інгредієнти, розливають по пляшках і реалізують напій. В світі налічується близько десятка великих ботлерів Coca-Cola.

Компанія Coca-Cola, заснована в 1886р., є найбільшим в світі виробником безалкогольних напоїв. Щорічний оборот компанії складає близько 30 млрд. Дол., А її продукція представлена в більш ніж 200 країнах. У портфоліо компанії входить більше 2,8 тис. Різних продуктів, серед яких Coca-Cola, Fanta, Sprite, MinuteMaid, енергетичний напій Burn і багато інших. Бренд Coca-Cola вважається самим пізнаваним товарним знаком на планеті, який відомий 94% населення Землі.

Таким чином компанія кока-кола, скорочує фінансові витрати, трудовитрати і т.д.

Користуючись стратегією поглинання, компанія звільняє грошові активи для своїх перспективних, інноваційних проектів, так само підвищуючи контроль якості в поглинених компаніях.

SWOT-аналіз.

Для отримання найбільш повної інформації проведемо аналіз сильних / слабких сторін, а також загроз / можливостей.

Систематизуємо дані в матрицю SWOT [Табл. 4.1].

Таблиця 4.1. Матриця SWOT на основі підприємства «Coca-Cola».

Внутрішнє середовище підприємства	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Бренд є досить відомим	Недостатньо високий рівень
Великий асортимент продукції	кваліфікації кадрів
Популярність ринку, розвинена збутова система	Нестійкий фінансовий стан підприємства
Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів завдяки якості	Про послуги дистриб'ютора знають тільки ті, до кого торговий представник зміг особисто доїхати
Хороша рекламна підтримка	Стандартні методи просування
Пропонується комплекс послуг з	продукції на ринку

проведення комплексного мерчендайзингу	Не проводяться маркетингові заходи по просуванню товару на нових каналах збуту Недостатня прихильність споживачів до марки «Coca-Cola»
Зовнішнє середовище підприємства	
<p>Можливості</p> <p>Конкурентні відносини, що розвиваються</p> <p>Проведення маркетингових дослідів щодо вивчення нових каналів збуту</p> <p>Зниження рівня податків</p> <p>Скорочення рівня безробітних</p>	<p>Загрози</p> <p>Велика залежність від єдиного постачальника</p> <p>Високий рівень інфляції</p> <p>Конкуренція по випуску мінеральної води</p> <p>Низька платоспроможність населення не дає можливості розгортати бізнес і позначається на рентабельності</p>

На основі наведеного вище аналізу можна зробити висновки про потенціал розвитку дистриб'ютора компанії «Coca-Cola» в Україні, що криються в усуненні слабких сторін, вмілому використанні можливостей і обліку загроз. Таким чином, з метою залучення нових клієнтів з сегменту роздрібних магазинів можливі наступні рекомендації:

1) посилити слабкі сторони:

- застосувати нові методи просування послуг, тобто знайти нові канали збуту, попередньо усунувши збої в постачаннях торгового обладнання;
- працівників підприємства слід направити на підвищення кваліфікації.

2) використовувати можливості:

- найбільш якісніше використовувати можливість установки торгового обладнання для залучення нових клієнтів і тим самим винищувати з каналів збуту конкуруючі фірми – виробники;
- скоротити чисельність безробітних.

3) усунути загрози:

- ретельніше готувати персонал дистриб'ютора і пропозиції для клієнтів, в майбутньому можливий пошук за пропозицією на ринок нових товарних груп не перетинаються зі справжньою, для уникнення залежності єдиного постачальника;
- усунути конкуренцію з випуску мінеральної води, виробляти власну мінеральну воду.

Висновок.

Отже, за проведеним SWOT-аналізом, можна зробити висновок, що підприємство «Coca-Cola» займає високе місце на даному ринку, має сильні сторони і прагне усунути всі види загроз. Для вибору актуальної маркетингової стратегії підприємства, необхідно спочатку визначити загальну стратегію підприємства.

Оцінювання стратегічних альтернатив.

Виходячи із ситуації, що сегментації, для компанії «Кока-Кола» можна запропонувати наступні варіанти маркетингових стратегій.

На підставі SWOT-аналізу було обрано стратегічну альтернативу концентрованого (інтенсивного) зростання. У неї потрапляють ті стратегії, які пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку і не зачіпають три інших елемента. У разі проходження цим стратегіям компанія ТОВ «Coca-Cola» спробує поліпшити свій продукт або почне виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то компанія буде вести пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або ж при переході на новий ринок [35]. Конкретними типами стратегій першої групи є наступні:

1) стратегія посилення позиції на ринку, при якій компанія робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії вимагає для реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення, так званої горизонтальної інтеграції, при якій фірма намагається встановити контроль над своїми конкурентами;

2) стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

3) стратегія розвитку продукту, передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному компаніїю ринку.

Світовий лідер виробництва безалкогольних напоїв підприємство «Coca-Cola», незважаючи на свої гігантські розміри, продовжує інтенсивно розвиватися, вкладаючи величезні гроші в розширення свого потенціалу.

Прийшовши в Україну значно пізніше, ніж «Пепсікола», «Coca-Cola», усвідомлюючи, що у неї трохи гірша позиція в порівнянні з її конкурентом, почала інтенсивну діяльність по створенню виробничої бази.

Компанія ТОВ «Coca-Cola» постійно вдосконалює свої продукти. Особливе значення фірма надає політиці по «паблік релейшинз». Гучне ім'я не тільки потребує, а й зобов'язує підприємство «Coca-Cola» брати участь у всіх національних програмах, масових акціях, громадських заходах. Практично жодна подія або свято широкого масштабу в країні не проходить без спонсорства «Coca-Cola». Програма «Візьми в дорогу Coca-Cola» дозволила компанії знову розширити коло своїх споживачів.

Доступність напоїв «Coca-Cola» не є фактором, сформованим за рахунок ціни. Навпаки, завойовуючи ринки, компанія не прагне адаптувати свої ціни до ринкової ситуації в нових країнах. Уміло використовуючи агресивну систему реклами (ролики, щити, написи) і забезпечуючи близькість до покупців, «Coca-Cola» може дозволити собі встановлювати ціну, які будуть вище, ніж у звичайних національних виробників. Спираючись на якість, популярність і зручність цього напою, компанія проводить єдину цінову політику, яка приносить їй стабільні прибутки.

Таким чином, цінова стратегія фірми забезпечує їй безперечне лідерство на ринку безалкогольних напоїв і дозволяє здійснювати серйозний пресинг на вітчизняних виробників.

Завдяки вмілій політиці в області стимулювання збуту підприємство «Coca-Cola» досягла колосальних успіхів на всіх ринках, які вона охопила своєю діяльністю. На думку багатьох фахівців, вона є безумовним лідером в цій

області, заявивши про себе своїм покупцям, перш за все з екранів телевізорів, рекламних щитів. Характерним для фірми є єдність політики в цій галузі. У будь-якій країні, де б не діяла компанія, вона використовує одні й ті ж методи, завдяки яким досягає успіху на будь-якому ринку.

Основна політика «Coca-Cola» - змусити покупця постійно пам'ятати про її існування. Фірма ніколи не забуває нагадувати про себе рекламними написами на фірмових ручках, холодильниках, світильниках, що встановлюються в кафе, ресторанах, барах. Саме завдяки всьому цьому арсеналу компанія змогла привчити покупців до своїх напоїв.

Іншим ефективним, але таким же стандартним методом стимулювання збуту, є забезпечення покупця максимально можливою близькістю, а значить доступністю. Практично всі магазини, кіоски наповнені продукцією «Coca-Cola». У доповненні до всього фірма має масу власних роздрібних точок, що постачають покупця напоями в будь-який момент дня в будь-якому місці.

Висновок.

На підставі цього, можна сказати, що компанія «Coca-Cola» може скористатися стратегічною альтернативою під назвою концентроване (інтенсивне) зростання. Вона допоможе компанії підвищити свої фінансові показники, утвердитися на ринку і заволодіти ще не дослідженими ринками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Волик І.М. Український вибір моделі корпоративного управління [Електронний ресурс] / І.М. Волик // Економічні науки. – 2016. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/NIEK_2016/Economics/17511.doc.htm.
2. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнём и мечом / Р.Гандапас // Антикризис. менеджмент. – 2016. - № 12. – С. 23-26.
3. Дяченко Т.О. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні / Т.О. Дяченко// Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 6 (73) – С. 71-75
4. Кузьмін О.Є. Метод детермінування корпоративної культури машинобудівних підприємств в Україні та Росії: компаративний аналіз / О. Є. Кузьмін, О. І. Бала // Регіон. економіка. – 2016. - №1. – С. 31-41
5. .Кукура С. П. Теория корпоративного управления / С. П. Кукура. – М.: ЗАО „Издательство экономика”, 2014. – 478 с.
6. Механізм державного регулювання корпоративних відносин в Україні. Орлова Н.С., Настюк С.С..Теорія та практика державного управління. – вип.2(25). X., 2016. – С. 1-7.
7. Носков В., Психологічні детермінанти корпоративної культури / В. Носков, А. Кальянов, О.Єфросиніна // Політичний менеджмент. – 2016. -№3 (17). – С. 76-88
8. Базаров Т. Ю. Технологии корпоративной культуры / Т. Ю. Базаров, В. И. Маслов. – М.: Банки и биржи, 2015. – 309 с.
9. .Брустинов Д.М. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів / Д.М.Брустинов, Т.І. Калініченко // Держава та регіони . – 2015. - №1. – С. 31- 33.
10. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 270 с

11. Волощенко Л.М. Актуальні проблеми розвитку посередництва на фінансовому ринку України / Л.М. Волощенко, Л.В. Козина // Економічний простір. – 2015. – № 21. – С. 199–205.
12. Девіс Стівен М. Боротьба за вдосконалення всесвітнього корпоративного управління / М. Девіс Стівен // Економічні реформи сьогодні. – 2015. – № 25. – С. 6-11.
13. Дьюбіел Стенлі. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій / С. Дьюбіел // Економічні реформи сьогодні. – 2015. – № 25. – С. 12-18.
14. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2015. – 287 с
15. Закаблук Г. О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності. дис. ... кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Закаблук Ганна Олексіївна. – Запоріжжя, 2015. – 190 с.
16. Колесник С. Особенности формирования корпоративной культуры крупного промышленного предприятия / С. Колесник // Менеджер по персоналу. – 2015. - №4. – С. 23-27
17. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: (Монография) / [В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский]. -Х.: ИД „ИНЖЭК”, 2015. – 232 с.
18. Корпорації: управління та культура: (Монографія) / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура. – Дрогобич: Вимір, 2015. – 376 с.
57.Кредит-Р
19. Ландіна Т.В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств Львівщини: тенденції та перспективи / Т. В. Ландіна // Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». – Л., 2015. - №624: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С.258- 265.

20. Попов Ю. Корпоративная этика содействует повышению социальных качеств предприятия// Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №4. – С. 11 – 29
21. Реструктуризація та розробка післяприватизаційної стратегії ПАТ «ЗАПОРІЖТРАНСФОРМАТОР». – Запоріжжя: МЦПМ, 2015. – 45 с.
22. Суторміна В.М., Федосов В.М., Рязанова Н.С. Фінанси зарубіжних корпорацій. – К.: Либідь, 2015. – 247 с
23. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. /Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2015. – 275 с.
24. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2015. – 237 с.
25. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.
26. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні / О.Є. Гудзь // Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 29–30 квітня 2014 р. – Тернопіль: Крок, 2014. –С. 165 – 167
27. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с.
28. Євтушевський В.А. Корпоративне управління/ В.А. Євтушевський. – К.: Знання, 2014. – 406 с.
29. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів / А. Г. Семенов, О. В. Ярошевська, Г. О. Закаблук // Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми : монографія / за заг. ред. В. І. Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. – Запоріжжя : КПУ, 2014. – С. 91–100.
30. Канага Вільям С. Корпорації повинні діяти етично / В.С. Канага// Економічні реформи сьогодні. – 2014. - № 25. – С. 2-5.
31. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики [Електронний ресурс] / Д. Карапетян, М. Грачева //

Журнал „Управление компанией” (Издается в России). – 2014. – №1. – С. 67 – 94.

32. Крисько М. Етикет працівників кадрових служб / М. Крисько// Справочник кадровика. – 2014. – №3. – С. 26 – 38.

33. Лысенков Ю.М., Коваль А.Ф., Соловьев В.В., Крисан А.В. Подготовка и проведение общего собрания акционеров // Вісн. фондового ринку. – К., 2014. – 64 с.

34. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.thecoca-colacompany.com/>

35. Сталий розвиток «Coca-Cola» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.coca-cola.ua/>

fyngkubtn - Google Se x Антиплагиат x Антиплагиат онлайн | П x

Надійне | <https://be1.ru/antiplagiat-online/?text=d17fa6befba645790890d713b8250c36>

Выбрать файл... Типы: doc, docx

Стратегія дає відповіді на ряд важливих питань:

- якими є джерела стійкої конкурентоспроможності компанії?
- як позиціонує себе фірма щодо конкурентів із метою забезпечити стійку конкурентну перевагу?
- які ж є основні стратегічні пріоритети в компанії? [13]

Таким чином, роль корпоративної стратегії полягає саме в тому, що це приводить до узгоджених дій, що ведуть фірму до успіху на ринку за рахунок переваг над конкурентами щодо максимального задоволення потреб своїх клієнтів. Формування стратегії – це головне завдання власника та виконавчого директора організації; втілення ж цієї стратегії для конкретних результатів покладається на управлінців середніх ланок та керівників проектів.

Починаючи розробку стратегії, необхідно чітко визначити на якому рівні буде здійснюватися планування - від цього залежать перелік і послідовність дій при розробці стратегії. Для того, щоб бізнес зміг максимізувати свою економічну цінність необхідно враховувати, що існує чотири нерозривно пов'язаних рівні стратегії для великої компанії, аналіз яких необхідний для отримання поставлених цілей. Чотири ієрархічних рівні стратегії фірми представлені на рисунку 1.

Развернуть... Подсветка Очистить

Количество символов: 1830

Проверить Расширенная проверка Заказать реферат за = 128 руб.

Ссылка на результат: <https://be1.ru/antiplagiat-online/?text=d17fa6befba645790890d713b8250c36>

Уникальность текста: 90% <small>Точность</small>	Точность текста: 5.4%	Грамматических ошибок: 1	Водность текста: 30%
Авторство принадлежит		Совпадений	подсветить все
http://ukrefs.com.ua/116530-Korporativnaya-strategiya.html		10%	подсветить

Windows 11:40 06.06.2018 ENG