

3. *Стерлин А. Р., Тулин И. В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). — М.: Наука, 1990. — 200 с.
4. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер.с нем/ Под. ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Р. Головача, М.Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 650 с.
5. *Lenz R. T., Engledov J. L.* Environmental Analysis: The Applicability of current theory // *Strategic management J.* 1986. — Vol. 7. — № 4. — P. 329—346.
6. *Bourgeois L.* Strategy and Environment: a Conceptual Integration // *Academy of management. Rev.* 1980. — Volume 5. — №1.
7. *Нестеров В.* Стратегический анализ и решения собственника // *Экономика и жизнь.* — 1998. — № 9. — С. 22.
8. *Баранчев В.* Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // *Проблемы теории и практики управления.* — 1998. — №5. — С. 43.
9. *Дуфала В.* Инструментарий для формирования стратегии предприятия // *Проблемы теории и практики управления.* — 1998. — № 1. — С. 97—101.
10. *Акулов В, Рудаков М.* Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента // *Проблемы теории и практики управления.* — 1999. — № 3. — С. 112—116.

*Н. В. КУДЕНКО*, канд. экон. наук

## **РІВНІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНОЇ ФІРМИ**

Залежно від стратегічних сфер діяльності на фірмі розрізняють три основні рівні стратегічного планування:

- корпоративний рівень;
- рівень стратегічних господарських підрозділів;
- функціональний рівень.

Ці рівні стратегічного планування відтворені в так званій стратегічній піраміді (рис. 1).



Рис. 1. Стратегічна піраміда

Наведена стратегічна піраміда властива диверсифікованій фірмі, тобто такій фірмі, яка оперує в кількох різновидах бізнесу. Спеціалізована фірма діє в одному виді бізнесу і тому рівень стратегічних господарських підрозділів і корпоративний рівень об'єднуються в один. Таким чином, для спеціалізованої фірми властива дворівнева стратегічна піраміда — з корпоративним рівнем та функціональним рівнем.

Деякі автори (наприклад А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд) виділяють ще й четвертий рівень стратегічного планування — найнижчий, який лежить в основі стратегічної піраміди — операційний рівень. Він охоплює територіальні регіони діяльності фірми, її заводи, відділи в межах функціональних напрямів та стратегічних господарських підрозділів. Операційному рівню відповідає операційна стратегія, яка визначає як керувати ключовими організаційними підрозділами (заводи, відділи збуту, закупок) та виконанням оперативних завдань (закупка матеріально-технічних ресурсів, управління запасами, ремонт, транспортування) [3, с. 83]. Основну відповідальність за розроблення операційної стратегії несуть керівники середньої ланки менеджменту, пропозиції яких розглядаються й приймаються вищим керівництвом. А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд вважають, що оперативна стратегія має менший обсяг порівняно зі стратегіями вищого рівня (корпоративною, діловою та функціональною стратегіями), але саме операційні стратегії «доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи фірми» [3, с. 83].

На нашу думку, такий підхід до визначення операційної стратегії не є коректним, оскільки в даному випадку змішані основні рівні планування — функціональний і оперативний. Так, Томпсон і Стрікленд, як зазначено вище, до операційного рівня відносять стратегії закупок, матеріально-технічних ресурсів, управління запасами, а це є типові функціональні стратегії, які, виходячи зі стратегічної піраміди (рис. 1), належать до функціонального рівня стратегічного планування. Якщо ж розглядати операційні стратегії як такі, що конкретизують і деталізують стратегії вищого рівня (корпоративну, ділову, функціональну), то цей рівень планування є оперативним і не входить до стратегічної піраміди, оскільки розташований за межами стратегічного планування й охоплює оперативне (тактичне) планування.

Таким чином, ми будемо виходити з того, що операційний рівень у викладі А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікленда є неадекватним поєднанням функціонального й оперативного рівнів планування, і тому він виходить за межі стратегічного планування і немає підстав для його включення в стратегічну піраміду.

При визначенні рівнів стратегічного планування ми будемо виходити зі стратегічної піраміди (рис. 1), яка вирізняє три основні рівні: корпоративний, бізнес-рівень та функціональний. Взаємозв'язок рівнів стратегічного планування та їх складові елементи відтворені на рис. 2. Розглянемо ці рівні стратегічного планування послідовно докладніше.

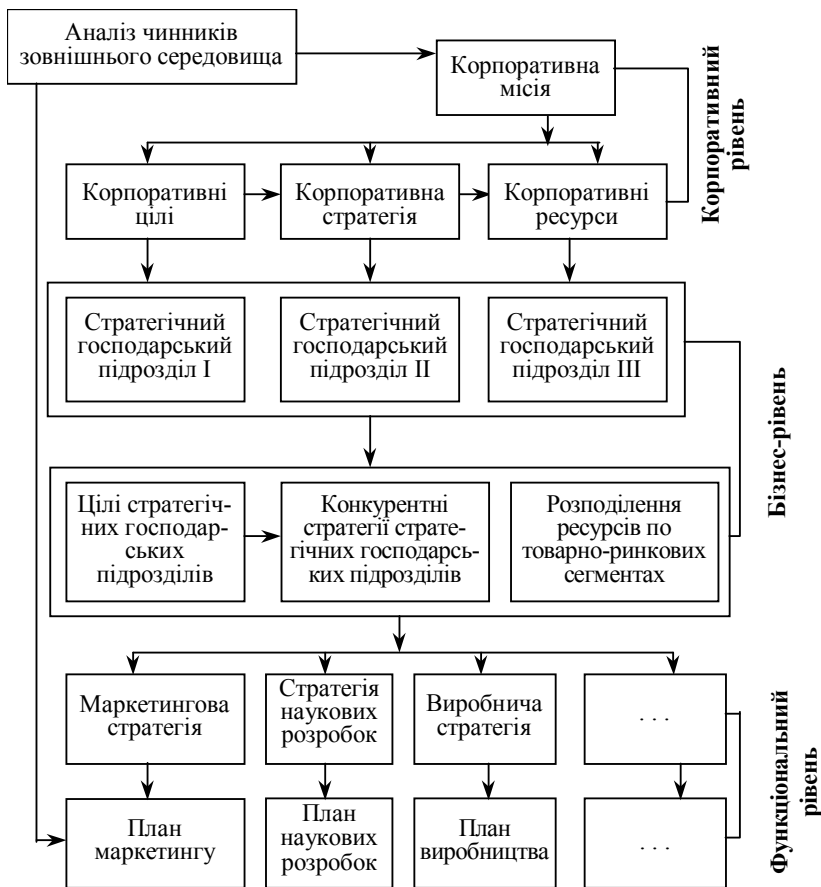


Рис. 2. Рівні та елементи стратегічного планування

**Корпоративний рівень** стратегічного планування є найвищим рівнем стратегічної піраміди. На цьому рівні необхідно координувати діяльність стратегічних господарських підрозділів фірми, тобто її різновидів бізнесу. Тому основна увага приділяється сферам діяльності фірми через її стратегічні господарські підрозділи. Сутність стратегічного планування на корпоративному рівні полягає в тому, що диверсифікована фірма затверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також в діях і підходах, які спрямовані на поліпшення діяльності в тих сферах бізнесу, в які диверсифікувалася фірма. Таким чином, на корпоративному рівні створюється загальний план управління

диверсифікованою фірмою, який поширюється на всю фірму і охоплює всі різновиди й сфери її діяльності.

Основне стратегічне питання, яке вирішується на корпоративному рівні — це визначення тих різновидів бізнесу, в яких уже діє фірма та встановлення тих сфер діяльності, в яких фірма прагне працювати.

На **корпоративному рівні** вирішуються такі стратегічні завдання:

визначення сфери діяльності фірми та різновидів бізнесу, в яких фірма має намір функціонувати;

встановлення місії фірми;

розроблення провідної стратегічної мети діяльності фірми;

встановлення стратегічних цілей: що має бути досягнуто? В яких розмірах? Визначаються терміни досягнення цілей;

формування стратегії корпоративного розвитку: як досягти встановлених цілей? Чи достатньо для досягнення цілей існуючих різновидів бізнесу? Вивчається питання виходу на нові сфери бізнесу (диверсифікація);

управління портфелем бізнесу фірми:

— інтенсифікація зусиль щодо перспективних стратегічних господарських підрозділів;

— забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності фірми;

— підтримка і розвиток низькоприбуткових, але перспективних стратегічних господарських підрозділів фірми;

— усунення непривабливих і неприбуткових стратегічних господарських підрозділів, які не відповідають цілям фірми;

ефективне розміщення ресурсів в основні сфери і різновиди діяльності фірми, створення інвестиційних пріоритетів та розміщення основних ресурсів у найперспективніші сфери діяльності;

пошук шляхів досягнення синергії серед стратегічних господарських підрозділів фірми і перетворення синергії в конкурентну перевагу фірми: чим сильніший синергійний зв'язок між стратегічними господарськими підрозділами фірми, тим більше можливостей щодо досягнення конкурентних переваг.

Основні напрями та завдання стратегічного планування на корпоративному рівні узагальнені в таблиці.

*Таблиця*

#### **ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА КОРПОРАТИВНОМУ РІВНІ**

Напрями стратегічного планування	Основні завдання стратегічного планування
Визначення місії фірми та основних сфер її діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>— установлення провідної стратегічної мети функціонування фірми</li> <li>— визначення різновидів бізнесу, в яких має діяти фірма</li> <li>— визначення кола потреб та споживачів, на які фірма спрямовуватиме свою діяльність</li> </ul>
Установлення стратегічних цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>— установлення стратегічних фінансових цілей</li> <li>— установлення стратегічних маркетингових цілей</li> </ul>
Формування стратегії розвитку фірми	<ul style="list-style-type: none"> <li>— розроблення стратегічних шляхів досягнення встановлених цілей</li> <li>— розгляд можливостей досягнення стратегічних цілей шляхом застосування стратегій інтенсивного зростання</li> <li>— розгляд і аналіз необхідних стратегій диверсифікації</li> </ul>
Управління портфелем бізнесу фірми	<ul style="list-style-type: none"> <li>— забезпечення ефективного функціонування основних сфер діяльності фірми</li> <li>— інтенсифікація розвитку перспективних стратегічних господарських підрозділів</li> <li>— підтримка і розвиток низькоприбуткових, але перспективних стратегічних господарських розділів</li> <li>— усунення непривабливих, неперспективних і неприбуткових стратегічних господарських підрозділів, які не відповідають стратегічним цілям фірми</li> </ul>
Досягнення синергії між стратегічними господарськими підрозділами фірми	<ul style="list-style-type: none"> <li>— визначення таких знань, навичок та повноважень стратегічних господарських підрозділів фірми, які можуть бути поширені на інші стратегічні господарські підрозділи (різновиди бізнесу) фірми</li> <li>— визначення операційних ресурсів, можливостей та функцій (маркетинг, збут, наукові дослідження тощо), які можна і необхідно розподілити між стратегічними господарськими підрозділами фірми щоб підвищити ефективність її діяльності</li> </ul>
Розміщення ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами фірми	<ul style="list-style-type: none"> <li>— оптимальне й ефективне розміщення всіх різновидів ресурсів поміж стратегічними господарськими підрозділами фірми відповідно до встановлених цілей та розроблених стратегій</li> </ul>

Основні різновиди корпоративної стратегії (або, як її називає І. Ансофф — «портфельної» стратегії) визначаються за матрицею І. Ансоффа «товар—ринок» і охоплюють стратегії інтенсивного зростання та диверсифікації (рис. 3). У свою чергу стратегія інтенсивного зростання містить у собі стратегії поглиблення на ринок, розвитку ринку та розвитку товару. Стратегія диверсифікації поділяється на пов'язану та непов'язану диверсифікацію.

		ТОВАР	
		наявний	новий
Р И Н О К	наявний	Стратегія поглиблення на ринок	Стратегія розвитку товару
	новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 3. Матриця І. Ансоффа «товар—ринок»

**Рівень стратегічних господарських підрозділів (або бізнес-рівень)** — це другий рівень стратегічної піраміди. Основним об'єктом управління на цьому рівні є стратегічні господарські підрозділи (СГП) фірми. Як відомо, стратегічний господарський підрозділ — це відокремлена зона управління фірмою, якв відповідає за певний різновид її бізнесу (ринкової діяльності). Стратегічний господарський підрозділ може охоплювати один важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один різновид товару чи товарну марку, яку виробляє фірма. Уперше поняття «стратегічний господарський підрозділ» було впроваджене консультативною фірмою «МакКінсі» під час її роботи над стратегічними проблемами фірми «Дженерал Електрік».

СГП характеризується такими параметрами:

- певний різновид продукції (товари і/або послуги);
- специфічні потреби, на задоволення яких орієнтує свою діяльність СГП;
- певна група споживачів (цільовий ринок);
- конкурентні переваги стратегічного господарського підрозділу, завдяки яким він успішно конкурує на ринку.

СГП найчастіше виокремлюються в організаційній структурі фірми за товарною ознакою. Наприклад, фірма «Вольво» об'єднує такі стратегічні господарські підрозділи: виробництво автомобілів, автобусів, вантажівок двигунів і т.ін. Коли фірма «МакКінсі» розробляла свою знамениту матрицю діяльності фірми «Дженерал Електрик», то вона виділила в її складі 49 СГП: гідравлічне обладнання, гнучкі діафрагми, радіолампи, паливне обладнання тощо.

Основні риси СГП, які вирізняють його серед інших у структурі фірми, такі:

СГП охоплює певний різновид бізнесу фірми;

очолює СГП окремий менеджер, який відповідає за його стратегічний розвиток;

СГП має своє коло конкурентів, яке він намагається перевершити на цільовому ринку.

Основне стратегічне питання на рівні СГП: яким чином можна ефективно конкурувати у відповідних різновидах бізнесу? Звідси випливає мета стратегічного планування на рівні СГП — пошук конкурентної переваги. Визначенню конкурентної переваги відповідає розробка відповідної стратегії на рівні стратегічних підрозділів — конкурентної стратегії (ще її називають ділова або бізнес-стратегія).

Стратегічне планування на рівні СГП вирішує такі основні завдання:

1. Аналіз зовнішнього середовища різновидів бізнесу фірми.
2. Визначення ринкових можливостей і загроз щодо СГП фірми.
3. Виявлення сильних і слабких сторін фірми у відповідних різновидах бізнесу.
4. Вивчення сильних і слабких сторін конкурентів у відповідних різновидах бізнесу фірми.
5. Визначення конкурентних переваг СГП фірми у відповідних різновидах бізнесу.
6. Розроблення відповідних конкурентних стратегій СГП щодо відповідних різновидів бізнесу.
7. Оскільки різні сегменти ринку очікують різних властивостей та характеристик від одного і того ж товару, то СГП не обов'язково конкурувати в усіх сегментах певного ринку. Тож наступне завдання: визначення сегментів, в яких фірма буде конкурувати в межах загального ринку (визначення цільових сегментів).
8. Розміщення ресурсів між товарно-ринковими сегментами стратегічних господарських підрозділів фірми.



9. Досягнення синергії на рівні СГП фірми. На цьому рівні синергія виявляється через функціональні підрозділи СГП. Наприклад, всесвітньо відома фірма «ЗМ» має у своєму організаційному складі СГП «Медичні товари». Цей підрозділ охоплює широке коло товарів з різними технологіями та виробничим процесом. Але вони об'єднані в один СГП тому, що спрямовані на одне коло споживачів — медиків-професіоналів. Синергічний ефект у цьому випадку досягається через збутову функцію: усі ці товари реалізуються через одну збутову мережу.

Вибір конкурентної стратегії на рівні СГП здійснюється за стратегічною моделлю М. Портера. М. Портер пропонує три основні види конкурентних стратегій:

- цінового лідерства;
- диференціації;
- фокусування (концентрації).

У цих конкурентних стратегіях відтворені два основні джерела конкурентної переваги — низькі витрати і диференціація.

Залежно від сфери конкуренції та джерела конкурентної переваги Портер пропонує чотири стратегічні альтернативи щодо діяльності СГП (див. матрицю Портера — рис. 4):

- цінове лідерство;
- диференціація;
- цінова концентрація;
- концентрація на диференціації.

		ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ	
		Низькі витрати	Диференціація
СФЕРА КОНКУРЕНЦІЇ	Весь ринок	Цінове лідерство	Диференціація
	Окремий сегмент ринку	Цінова концентрація	Концентрація на диференціації

Рис. 4. Стратегічна матриця М. Портера

**Функціональний рівень** стратегічної піраміди охоплює функціональні підрозділи фірми або функціональні напрями в межах СГП. Основним завданням стратегічного планування на

функціональному рівні є розроблення функціональних стратегій (стратегії виробництва, маркетингу, персоналу, фінансів, наукових розробок і т. д.). Функціональна стратегія є вужчою порівняно з корпоративною та конкурентною стратегіями. Вона деталізує загальний стратегічний план фірми за рахунок розроблення заходів з управління певними підрозділами і функціями бізнесу.

Метою стратегічного планування на функціональному рівні є розміщення і координація функціональних ресурсів і діяльності фірми для досягнення загальнокорпоративних цілей фірми на її товарно-ринкових сегментах. Наприклад, метою маркетингової стратегії на функціональному рівні є виявлення цільових сегментів, розроблення стратегії позиціонування та створення відповідного комплексу маркетингових засобів.

Основною проблемою стратегічного планування є взаємоузгодженість стратегічних планів на всіх рівнях стратегічної піраміди — корпоративному, діловому і функціональному. Усі елементи і сфери планів (цілі, стратегія, ресурси, синергія і т. ін.) на всіх рівнях мають бути підпорядкованими одній меті.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер, 1999. — 413 с.
2. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг. — К.: КНЕУ, 1998. — 152 с.
3. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
4. *Walker O. C., Harper W. Boyd, Larreche J. C.* Marketing Strategy. — USA, IRWIN, 1995. — 385 p.

*Р. В. БЕЗХЛИБНЯК*, аспірант

## КОРПОРАТИВНИЙ РЕІНЖИНІРИНГ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

При переході до ринкових відносин, до різних форм власності має відбуватися реальне та всебічне зміцнення основного господарського суб'єкта — підприємства, а також становлення та поширення сучасних форм організації та спільної діяльності на підставі прямих та різноманітних горизонтальних зв'язків.