

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.244

Н.І. Горбаль, О.Є. Шандрівська
Національний університет “Львівська політехніка”

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Горбаль Н.І., Шандрівська О.Є., 2003

Аналізуються особливості різних підходів до формування стратегій розвитку підприємства: М. Портера, М. Трейсі і Ф. Вірсема, Г. Крофа і М. Кусумано.

In the article different approaches to the formation of the development strategy of a firm are analyzed: those of M. Porter, Treacy M. and Wiersema F., G. von Krogh and M. A. Cusumano.

Постановка проблеми і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Зміни оточуючого середовища зумовлюють трансформацію системи цілей організації, що вимагає розробки нової стратегії розвитку. В роботі аналізуються проблеми формування таких стратегій вітчизняними підприємствами і можливості адаптації закордонного досвіду.

Як показують дослідження, зокрема [1], визначальною передумовою тривалого процвітання підприємств є їх постійний рівномірний розвиток і ріст. Так, згідно з дослідженням [2], ті компанії, що мали ріст більше 10 % у рік, 78 % продовжували досить стабільний розвиток протягом шести наступних років. Ті ж компанії, де обсяг продажу залишався незмінним чи спадав, тільки 27,5 % змогли проіснувати більше шести років.

Керівництво компанії повинно постійно аналізувати та планувати її майбутній розвиток не на окремі короткі інтервали часу, а на довготривалу перспективу, формуючи з цією метою стратегії розвитку компанії. Загальна стратегія розвитку повинна відображати, зокрема товарну, цінову, збутову стратегії, яких компанія дотримуватиметься; плановані обсяги продажу і розмір компанії, яких планується досягти у визначений період часу; інновації, ноу-хау і структурні форми організації, що уможливають підтримувати розвиток.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення цієї проблеми. Найбільш відомі дослідження з цієї проблеми – роботи М. Портера [1, 3], Г. ФонКрофа та М. Кусумано [2], М.Трейсі та Ф. Вірсема [4], які і будуть детально проаналізовані у цій роботі. Актуальним є застосування закордонного досвіду до формування стратегій розвитку вітчизняних підприємств, що недостатньо висвітлюється в літературі.

Цілі статті. Ціллю статті є аналіз підходів до формування стратегій розвитку та розробка рекомендацій із їх використання на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У літературі існує багато різних підходів до стратегічного управління підприємствами та формування стратегій його розвитку. Так, М. Портер [3] пропонує такі три стратегії (табл.1):

1. *Стратегія мінімізації витрат, що забезпечує надійний захист від конкурентів.* “Нижчі витрати означають, що фірма може одержувати доходи і після того, як її конкуренти уже виснажили свої прибутки в ході суперництва” [3].

М. Портер стверджував, що для проведення такої стратегії необхідно контролювати великі частки ринку порівняно з конкурентами чи мати інші переваги, наприклад, привілейований доступ до сировини. Товари повинні бути нескладні у виробництві; необхідно випускати різноманітний асортимент взаємозалежної продукції, щоб рівномірно розподілити витрати і знизити їх на кожний окремий товар.

Таблиця 1

Особливості стратегій розвитку, запропонованих М. Портером

Характеристики	Стратегія мінімізації витрат	Стратегія диференціації	Стратегія концентрації
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на вузьку ринкову нішу
Основа конкурентної переваги	Витрати виробництва нижчі, ніж в конкурентів	Здатність пропонувати унікальні властивості	Нижчі витрати або унікальні властивості товару в певній ніші
Особливості товару	Якісний базовий товар, обмежений асортимент	Широкий асортимент	Товар спеціалізований для цієї ніші
Вироб-ництво	Постійний пошук шляхів зниження витрат без погіршення якості	Пошук можливостей створення додаткової цінності для споживачів	Відповідність потребам ніші
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, що знижують витрати	Створення додаткових властивостей, на які є попит. Встановлення підвищеної ціни для покриття додаткових витрат	Прив'язка унікальних властивостей до задоволення специфічних потреб в ніші
Підтримка стратегії	Розумні ціни / хороша якість	Концентрація на унікальності, формування репутації, іміджу	Концентрація на сегменті – не розпиляти зусилля на інші ринки
Слабкі сторони стратегії	<ul style="list-style-type: none"> ■ Технологічні зміни обезцінюють досвід та інвестиції ■ Повільна реакція на необхідність удосконалення товару через посилену увагу до витрат ■ Інфляція витрат зменшує можливості зниження ціни 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Істотно вища, ніж в конкурентів з низькими витратами ціна унеможливорює збереження прихильності до товару ■ Значення диференціації зменшується із перетворенням товару на традиційний ■ Сприйняття диференціації знижується імітаціями 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Істотно вища, ніж в конкурентів з низькими витратами ціна на спеціалізовані товари ■ Відмінності в специфічних вимогах до товару скорочуються ■ Конкуренти виходять на ще вужчі підсегменти всередині сегменту

Компанії з низькими витратами необхідно завоювати широкі споживчі ринки; вона не може ефективно діяти на вузьких ринкових нішах. Портер наводить приклади компаній, що діяли саме так: Briggs & Stratton, Lincoln Electric, Texas Instruments, Black & Decker, Du Font.

За Портером, стратегія мінімізації витрат пов'язана з певними ризиками. Хоча збільшення обсягів виробництва нерідко веде до зниження витрат, економія на масштабі не відбувається автоматично і необхідно постійно контролювати дійсне одержання потенційно

зекономлених засобів. Також необхідно реагувати на необхідність демонтувати застарілі активи, інвестувати в технології.

2. *Стратегія диференціації* передбачає досягнення чіткої відмінності від конкурентів, унікальності. На відміну від стратегії мінімізації витрат, що допускає наявність єдиного справжнього лідера в галузі, стратегія диференціації дає можливість існувати в межах однієї галузі декільком лідерам, кожний з яких має свої відмінності. Диференціація вимагає збільшення витрат, особливо на дослідження та розробки, сервіс. Внаслідок вищих цін можуть втрачатись окремі сегменти ринку. Проте, стверджував Портер, прихильність споживачів до певної торгової марки, її унікальність значною мірою є захистом від конкурентів.

Разом з тим диференціація супроводжується певними ризиками. По-перше, якщо ціна товарів у підприємств, які мінімізують витрати, набагато нижча, ніж у тих, що проводять стратегію диференціації, споживачі можуть віддати перевагу першим. Покупці можуть відмовитись від додаткових послуг і унікальності задля зниження витрат. По-друге, те, що відрізняє якусь компанію сьогодні, може в майбутньому втратити актуальність. Смаки покупців мінливі і унікальна особливість, запропонована фірмою, що проводить стратегію диференціації, так чи інакше застаріє. По-третє, конкуренти, які використовують стратегію мінімізації витрат, здатні імітувати товари фірм, що проводять стратегію диференціації, щоб завоювати споживачів.

3. *Стратегія концентрації* передбачає зосередження зусиль на задоволенні потреб конкретної групи покупців, на певному асортименті чи географічному регіоні. Діючи на вузькому ринку, компанія може використовувати мінімізацію витрат чи диференціацію у своєму сегменті. При цьому вона зіштовхується з перевагами і недоліками цих стратегій.

На думку Портера ці три стратегії є найбільш дієвими у конкурентній боротьбі. Проте автор рекомендує застосовувати тільки один із цих підходів, щоб не залишитись із невіразною, не обгрунтованою стратегією і позицією.

Доцільно розглянути також підхід до формування стратегій розвитку М. Трейсі і Ф. Вірсема [4]. Вони представили три стратегії (ціннісні дисципліни), чи способи доставки споживачу цінності – виробнича досконалість, лідерство за продуктом і близькість до споживача (табл. 2). Так само, як і Портер, вони рекомендують вибрати тільки одну з цих дисциплін і домогтись в ній досконалості.

Перша ціннісна дисципліна “виробнича досконалість” означає, що “...компанії пропонують своїм споживачам таке поєднання якості, цін і простоти придбання, з яким на даному ринку ніхто не може зрівнятися. Ці компанії не пропонують нові товари і не культивують особливі, нетрадиційні відносини зі своїми споживачами. Вони діють винятково добре, а їх пропозиція гарантує споживачам низьку ціну і (чи) безумовне, на першу вимогу, обслуговування” [4]. Передумова успіху за цією дисципліною на думку Трейсі і Вірсема: “...уміле поєднання унікальних знань, застосування технологій і тверде управління”.

Друга ціннісна дисципліна “лідерство за товаром” описується авторами так: “Компанії, що практикують цю ціннісну дисципліну, концентрують зусилля на пропозиції товарів, що перетинають існуючі кордони ефективності і якості. Девіз цих компаній-лідерів такий: наш продукт – кращий”. Передумова успіху за цією дисципліною на думку Трейсі і Вірсема – напружена робота: “Поки ліва рука компанії-лідера за продуктом продовжує його існування за допомогою модернізації, підтримки і просування на ринку чи інших прийомів додавання цінності, її права рука розробляє продукт нового покоління”.

**Стратегії розвитку (ціннісні дисципліни),
запропоновані М.Трейсі і Ф.Вірсема**

Ціннісна дисципліна	Виробнича досконалість	Лідерство за товаром	Близькість до споживача
Сутність дисципліни	Якість, низька ціна, доступність	Оригінальність, інновації	Задоволення потреб споживачів
Приклади компаній, які застосовують дисципліну	AT&T Universal Ca7rd, Hertz, Charles Schwab, McDonald's, Dell Computer, Saturn Corporation, FedEx, Southwest Airlines, General Electric, Wal-Mart	3M, Microsoft, Disney, Motorola, Harley-Davidson, Nike, Intel, Reebok, Johnson & Johnson, Revlon, Mercedes-Benz, Swatch	Airborne Express, IBM, Baxter International, Johnson Controls, Four Seasons Hotel, Nordstrom, Home Depot.
Основні принципи дисципліни	<p>Акцент на ефективності і скоординованості виробничих процесів. (Надають дешеві, добротні, нескладні товари і (чи) послуги). Оптимізація чи раціоналізація виробничих процесів.</p> <p>(Використовують стандартні й ефективні виробничі процедури).</p> <p>Управління, побудоване за зразком “командування в морській піхоті США”, – кожний працівник точно знає як інструкції, так і свої обов'язки; від працівників очікують відповідності правилам і обов'язкам; волелюбність і оригінальність не заохочуються; високо винагороджується робота в командах.</p> <p>Розвиток тісних відносин з постачальниками.</p> <p>Розвиток і підтримка інтегрованих, надійних і швидкодіючих інформаційних систем та інших технологій, що дають змогу підвищувати ефективність діяльності й удосконалювати управління.</p> <p>Нетерпимість до втрат і заохочення ефективності.</p> <p>Надання стандартних базових послуг споживачам за їх першою вимогою.</p> <p>Управління підприємством здійснюється так, щоб забезпечувати приблизно однаковий обсяг робіт протягом дня, тижня, року. Піки і спади попиту на товар вважаються серйозними проблемами, які необхідно усувати</p>	<p>Акцент на винаходах, розвитку товарів і експлуатації ринку.</p> <p>Децентралізовані, змінювані в міру необхідності і для вирішення конкретних задач підприємницькі структури. Персонал поділяють на мегафункціональні команди чи кластери.</p> <p>Винятковий творчий потенціал і швидкість комерціалізації ідей. Ці компанії дуже компетентні в випуску нових продуктів:</p> <ul style="list-style-type: none"> · поетапна організація роботи з чітко визначеною метою кожної стадії, твердими термінами; · організація виробничих процесів з метою забезпечення їх швидкості. <p>Постійне скорочення тимчасових циклів виробництва.</p> <p>Швидкість прийняття рішень.</p> <p>Експерименти у сфері оплати праці, використання ідей маловідомих розробників.</p> <p>Генерування безлічі концепцій нових продуктів з подальшим скороченням портфеля проектів і збереженням лише тих, які швидше за все, будуть успішні</p>	<p>Розвиток довготривалих відносин зі споживачами.</p> <p>Перші операції з новими клієнтами можуть навіть не приносити прибутку. Ці угоди розглядають, як інвестиції в довготривалі відносини.</p> <p>Глибоке розуміння і бачення діяльності клієнтів. Створення і підтримка інформаційних систем, що містять детальні відомості про клієнтів.</p> <p>Послідовне надання клієнтам більшого, ніж вони очікують.</p> <p>Адаптація товарів і послуг до вимог клієнтів.</p> <p>Як правило, відмова від продажу модних і нових товарів. Замість цього компанії забезпечують споживачів солідними, випробуваними товарами, що адаптовані до конкретних потреб клієнта.</p> <p>Робота з клієнтами для вирішення їх проблем і подальше управління реалізацією прийнятих рішень.</p> <p>Компанія може не мати всіх потрібних клієнту фахівців, але знає, де їх знайти і як координувати реалізацію замовлення.</p> <p>Прийняття більшості рішень делеговане працівникам, що безпосередньо контактують із клієнтами. Девіз цих компаній: “Роби все, щоб клієнт залишився задоволеним”</p>

Третя ціннісна дисципліна “близькість до споживача” описується авторами так: “Компанії, що реалізують цінність за допомогою близькості до споживача, створюють зв'язки, подібні до відносин між добрими сусідами. Близькі до споживачів компанії поставляють не те, що хоче ринок, а те, що потрібно конкретному споживачу. Такі компанії досягають ефективності на знанні своїх клієнтів і їх потреб, постійно адаптують свої товари до запитів конкретних споживачів, причому за розумну ціну. Їх девіз: “Ми піклуємося про вас і про ваші потреби”.

На нашу думку, одним із найцінніших є підхід до формування стратегій розвитку підприємства Г. Крофа і М. Кусумано [2]. Автори стверджують, що розвиток будь-якої компанії зумовлений трьома основними стратегіями: збільшенням обсягів виробництва (так звана стратегія “scaling”), копіюванням (“duplication”) і дробленням (“granulation”). При цьому, на відміну від Портера, Трейсі та Вірсема, ці автори вважають, що не існує якоїсь однієї оптимальної стратегії, а може бути задіяно кілька стратегій одночасно.

Стратегія збільшення обсягів виробництва наголошує на конкретному товарі, технології чи сегменті споживчого ринку. Щоб забезпечувати ріст, згідно з цією стратегією компанія удосконалює розробку товарів на основі базових технологій і пропозицій, розширяє виробництво і підсилює інтенсивність маркетингу, використовуючи існуючі канали збуту, для того, щоб залучити нові групи покупців з подібними потребами. Вона повинна збільшити можливості виробництва і розширити корпоративну інфраструктуру (наприклад, створенням більш ефективної інформаційної системи чи системи управління персоналом). Основні принципи цієї стратегії такі:

1. Значні обсяги інвестувань. При цьому вкладення коштів здійснюється задовго до того, як буде видимим ріст обсягів збуту.

2. Спеціалізація і стандартизація. Швидко зростаючі компанії часто піддають такі адміністративні області, як фінанси і бухгалтерію централізації і стандартизації для того, щоб успішно справлятися із зростаючим потоком трансакцій без додаткового розширення штату.

3. Ефективне управління кадрами. При швидкому рості працівники повинні активно переймати новий досвід, вчитися та успішно передавати свої знання новим працівникам, відбір яких також повинен бути дуже ретельним.

4. Адаптування структури. Щоб відбувався швидкий процес обміну знаннями, необхідний для розвитку, компанія повинна сформувати ефективні організаційні структури, процеси і культуру.

5. Ефективна взаємодія зі споживачами. Саме завдяки клієнтам компанія може постійно отримувати нові ідеї, удосконалювати продукцію відповідно до вимог ринку.

Найкращі результати стратегії збільшення обсягів спостерігаються коли: існує достатньо місткий ринок для швидкого росту виробництва конкретного продукту; продукт має унікальні, на думку споживача, властивості; компанії не потрібно істотно збільшувати витрати на збут продукції.

Ця стратегія вимагає знань сучасних методів масового виробництва, нових технологій і стандартів тощо. Прикладом компанії, яка активно застосовувала цю стратегію, може бути американська компанія Netscape – виробник програмного забезпечення для комп'ютерів. Вона була заснована у 1994 р., через рік обсяг її продажу сягнув 80 млн. дол., а у 1998 р. становив 500 млн. дол., і штат компанії складався із 3000 працівників [2].

Стратегія копіювання також ґрунтується на чітких цілях щодо товару, технології і сегмента споживчого ринку. Але, на відміну від стратегії збільшення обсягів, метою стратегії копіювання є географічне розширення бізнесу, втілення досвіду на нових ринках. Основні принципи стратегії:

1. Збалансування стандартизації й адаптації. Стратегія передбачає передачу підприємницького ноу-хау компанії в інші географічні регіони (наприклад, відкриття філій за кордоном чи проведення франчайзингової політики). Ефективна організаційна робота повинна сприяти дотриманню балансу між стандартизацією (дотримання технологічних і організаційних норм подібно до материнської компанії) і адаптацією (зміна організаційних і технологічних процесів для відображення потреб конкретного регіону).

2. Гнучкість та незалежність менеджменту. Компанії повинні надавати своїм менеджерам регіональних філій необхідну незалежність, щоб збалансувати процес адаптації до умов місцевого ринку і зберегти всі позитивні сторони попередньої практики діяльності.

3. Дублювання ключових елементів інфраструктури. Географічна експансія вимагає, щоб процедури і робочі процеси не були складними для працівників, які мають різний ступінь професійної підготовки, культури тощо. При стратегії копіювання керівництво основної компанії не має того повного контролю над процесом найму персоналу філіями фірми, який воно має при стратегії збільшення обсягів виробництва. Ріст, зумовлений копіюванням, припускає, що компанія повинна цілеспрямовано передавати ключові знання, елементи своєї інфраструктури.

4. Копіювання підприємницьких знань і досвіду. Місцеві працівники повинні переймати досвід материнської компанії шляхом навчання на курсах підготовки, вивчення спеціальних посібників тощо. Надалі працівники можуть використовувати його для розробки нових рішень.

5. Вивчення специфіки ринків. На різних ринках смаки споживачів відрізняються, також відрізняються професійні навички і культура самих працівників філій. Компанія, що у своєму рості дотримується стратегії копіювання, повинна вміти швидко вчитися, замінити неефективні в даних умовах процедури і непопулярні товари на більш ефективні і привабливі. Особливо це стосується молодих зростаючих компаній, які розширяють свій бізнес на закордонних ринках з високим рівнем конкуренції. Вище керівництво компанії повинно бути відкритим, гнучким і динамічним

Стратегія копіювання забезпечує найкращі результати росту, коли:

- бізнес вимагає фізичної присутності і компанія може повторювати свою бізнес-модель на нових географічних ринках. Так, для таких послуг, як консалтинг, архітектурне планування чи розробка персоналізованого програмного забезпечення, важливий особистий контакт зі споживачем;

- важлива роль відводиться збутовій мережі. Компанія може змінити свою стратегію збільшення обсягів на стратегію копіювання, коли її збутова мережа не дуже розвинута чи коли вона може створити таку унікальну збутову мережу, яку буде неможливо імітувати конкурентам;

- компанія легко може адаптувати свій досвід у розробці продукції, у підходах до питань виробництва і маркетингу до нових умов.

Для застосування стратегії копіювання компанія повинна детально вивчити умови місцевого ринку, зокрема: нових конкурентів, відмінності у законодавстві і застосувати ці

знання в адаптуванні продукції, маркетингу і виробництва. Ця стратегія, як і попередня, передбачає необхідність досвіду щодо масового виробництва і масового маркетингу.

Стратегія копіювання успішно застосовувалась, зокрема шведською компанією ІКЕА. Вона була створена у 1954 р. як невелика компанія з виробництва меблів і роздрібною торгівлі з оборотом у 2 млн. голландських гульденів. У 1984 р. обсяг її продажу зріс до 2,679 млрд. гульденів, а у 1999 р. становив 16,954 млрд. гульденів. На сьогодні компанія є франчайзером і безпосереднім власником багатьох магазинів у 25 країнах і кількість працівників становить 50 000 чоловік [2].

Стратегія дроблення застосовується, коли існують певні обмеження для використання стратегій збільшення обсягів виробництва та копіювання. Наприклад, компанія не може збільшити обсяг виробництва, з'являється багато подібних виробів, випущених конкурентами за нижчими цінами, відсутні нові закордонні ринки для потенційного росту. Стратегія дроблення передбачає визначення окремих ніш для бізнесу й активний їх розвиток. Основні принципи стратегії:

1. Баланс між старим і новим. Основою стратегії є розвиток унікальних здібностей і можливостей та створення нових підприємств. Компанія використовує свої ресурси і знання, щоб освоювати нову територію, спираючись на нові автономні підрозділи і незалежні філії.

Стратегія дроблення передбачає певний ризик, тому що нові підрозділи можуть і не здійснити позитивного впливу на базові активи і знання компанії.

2. Баланс неформального і формального. Для передачі знань і досвіду необхідні як неформальні, так і формальні методи. Неформальні особисті зв'язки допомагають людям встановлювати обмін досвідом. Однак вони переважно стосуються короткотривалих проблем. Швидко зростаючі компанії повинні доповнювати неформальні механізми більш формальними, такими, як процеси стратегічного планування, що сприяють регулярним обговоренням менеджерами і працівниками. Доцільно також проводити періодичні конференції чи ротацію досвідчених працівників серед підрозділів.

3. Аналіз нових можливостей. Істотну вигоду компанії приносить аналіз нових ділових можливостей на різних ринках. Підприємницька модель також дає змогу компаніям здійснювати успішні інвестиції в інші підприємства, які мають привабливі технології, товари, послуги і клієнтів.

4. Переймання досвіду партнерів, конкурентів і клієнтів. Контрагенти та споживачі повинні розглядатись, як одне з найкращих джерел інформації та орієнтир в діяльності компанії.

Стратегія дроблення забезпечує найкращі результати росту, коли:

- ріст із використанням стратегій збільшення виробництва і дублювання має свої межі. Компанія вже володіє всіма можливими для себе ринками, попит на продукцію падає, змінюються смаки споживачів, посилена конкуренція робить подальший ріст, занадто дорогим для компанії;

- з'являється нова ефективна технологія, яка може замінити продукцію компанії, чи з'являються нові можливості для бізнесу;

- компанія має достатній досвід для контролю діяльності, внутрішнього обміну знаннями і ефективного вивчення різних сценаріїв розвитку нових ринків і конкурентів.

Класичним прикладом використання стратегії дроблення є дії компанії Johnson & Johnson, що у своїй діяльності робить наголос на створенні філій. Створена для

виробництва продукції, необхідної для роботи лікарів, компанія розширила свою діяльність і перенесла її на суміжні сфери – виробництво продукції для лікарень і для домашнього користування. На ранньому етапі розвитку для кожної ринкової ніші створювалися окремі компанії, які знаходилися під повним контролем керівництва J&J, мали значну самостійність. За необхідності діяльність компаній поєднувалася (наприклад, для забезпечення спільних поставок для лікарень). До 1999 р. в компанії було 190 філій, де працювало 98 000 працівників. Компанії діяли в 51 країні і їхній обсяг продажу становив 24 млрд. дол. І сьогодні ця компанія залишається однією з найбільш швидко зростаючих компаній у світі.

Одним з успішних прикладів застосування стратегії дроблення може бути також компанія SAP. Вона була заснована у 1972 р. у Німеччині, світову славу здобула, випустивши у 1992 р. програму планування ресурсів R/3. У 1996 р. починає розробку специфічних галузевих проектів. Впроваджує методологію Accelerated SAP. Із 1998 р. випускає повні технологічні карти і займається технічною підтримкою. Штат працівників становить 22 000 у більш ніж 50 країнах. У 1999 р. впроваджує mySAP.com. Обсяги продажу сягають 5 млрд. дол., річний приріст становить 18 % [2].

При виборі **оптимальної стратегії**, згідно із [2] компанія спочатку повинна ретельно проаналізувати порівняльні переваги названих вище трьох стратегій. Найпростіша стратегія – збільшення обсягів виробництва: компанія лише посилює активність. Складнішою стратегією є копіювання, при якому компанії необхідно втілити свої навички і досвід на нових географічних ринках. Найбільш радикальною є стратегія дроблення, яка припускає, що компанія збирає значний обсяг інформації про нових конкурентів, нову продукцію і можливості ринку. Вона також сприяє тому, що дочірні підрозділи займаються окремими специфічними технологіями, продуктами і ринками.

Великі компанії, підрозділи яких знаходяться на різних стадіях росту, можуть застосувати всі три стратегії одночасно. Однак для більшості компаній, що знаходяться на початковому етапі росту, кращим способом буде послідовне їх використання або можливо деяке їх накладання.

Компанія, яка процвітає, повинна спочатку розширювати своє виробництво. Досягши ж його меж, вона може перейти до стратегії копіювання свого бізнесу на закордонних ринках, одночасно продовжуючи далі, в міру можливості, дотримуватися стратегії розширення виробництва. Поступово компанія повинна перейти до стратегії дроблення, використовуючи свої підрозділи чи філії для диверсифікації на внутрішньому, а пізніше і на закордонних ринках.

Висновки. Керівникам вітчизняних підприємств доцільно рекомендувати обирати одну із досліджених стратегій, ґрунтуючись на особливостях власного підприємства та ситуаційному підході. Загалом, яку б стратегію не вибрала компанія, вона повинна постійно підтримувати свій ріст, адже компанії, що не ростуть, постійно знаходяться на шляху до занепаду.

В подальших дослідженнях доцільно зупинитись на особливостях стратегічного управління вітчизняними підприємствами сьогодні та можливостях підвищення його ефективності.

1. *Porter M. Конкуренція. – М., 2001.* 2. *Georg von Krogh, Michael A. Cusumano. Three strategy for quick growth management. Sloan Management Review. Winter, 2001. – Vol. 42. – № 2.* 3. *Porter M. Competitive Advantage. – New York, 1985.* 4. *Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1995. – P.31.*