

ГЛОСАРІЙ

База даних PIMS – модель стратегічного аналізу, що у перекладі означає «вплив ринкової стратегії на прибуток». Є змістовною базою даних про великі промислові корпорації і дієвим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації.

Бортове табло (Tableau de bord) – система, яка об'єднує набір фінансових і нефінансових показників для вимірювання результатів діяльності всіх підрозділів підприємств. Показники поділяються на функціональні і цільові, між якими визначаються причинно-наслідкові зв'язки.

Бюджетування – це процес підготовки, складання та затвердження системи пов'язаних між собою бюджетів, узгоджених за строками, напрямками діяльності, підрозділами чи центрами відповідальності.

Бенчмаркінг – концепція постійного вдосконалювання діяльності, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації й оцінки дій з метою стійкого поліпшення діяльності організації.

Бізнес-стратегія – це план окремо взятого виду підприємницької діяльності. У стратегії бізнесу знаходить висвітлення розроблена керівництвом програма кроків і підходів для досягнення високого рівня виробництва конкретної галузі підприємництва. Відповідальними за її розробку є: генеральний управляючий (директор) організації (рішення щодо конкурентної переваги зазвичай схвалюються головними керівниками).

Виробнича стратегія формується на основі продуктових стратегій і стосується прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми змінними всередині підприємства, що безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та функціонування підприємства.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Вертикальні ланцюжки цінностей – використовуються для комплексного аналізу мікросередовища організації та об'єднують увесь процес виробництва й розподілу продукції, як ланцюжок цінностей постачальників на початку, так і ланцюжок цінностей кінцевих споживачів або дистриб'юторів наприкінці.

Горизонтальна диференціація передбачає приблизно однакову ціну товару, споживачі якого мають однаковий середній рівень доходу.

Довгострокове планування – це планування, що базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє. Основою довгострокового планування були екстраполяційні прогнози (побудовані на

різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості.

Ділова (конкурентна) стратегія – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

Дерево цілей – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) цілі або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Економічний потенціал підприємства є характеристикою можливостей підприємства у виробництві товарів і послуг та отриманні відповідного доходу.

Екстраполяція – поширення встановлених у минулому тенденцій на майбутній період.

Завдання – це роботи, серія робіт або частина роботи, які повинні бути виконані заздалегідь встановленим способом і в обумовлені терміни.

Збалансована система показників (*Balanced Scorecard*) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб враховувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників.

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність чинників та елементів, що знаходяться поза межами підприємства й на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив, проте вони здійснюють на функціонування та розвиток підприємства визначальний вплив.

Інвестиційні стратегії – це стратегії формування інвестиційного портфеля, які сприяють розвитку діяльності організації або спричиняють її скорочення.

Квантове вимірювання досягнень (*Quantum Performance Measurement*) – модель, розроблена для оптимізації продуктивності організації. Вживані показники – «Істотні знаки» – повинні одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, процеси, працівників на основі якості, витрат і часу. Аналіз проводять за рівнями організації, процесами, окремими робочими групами або працівниками.

Ключові фактори успіху – це активи та компетенції підприємства, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин та одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середній по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям у певній сфері або напрямку діяльності. Величина, інтегральна по відношенню до конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу, і є їх адитивною функцією з ваговими коефіцієнтами.

Конкурентна позиція підприємства (конкурентний статус) – це становище, яке підприємство займає у своїй галузі, на певному сегменті ринку відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг та недоліків порівняно з іншими підприємствами.

Конкурентний потенціал – потенційна можливість (поточні передумови) організації зберігати або збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді.

Конкурентоспроможність – здатність організації приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення прибутковості в короткостроковому періоді над середньостатистичною прибутковістю у відповідній сфері бізнесу.

Концепція рушійних сил припускає, що є параметри зовнішнього середовища, зміни яких визначають напрям та інтенсивність галузевих змін.

Концепція McKinsey 7S – модель втілення стратегії та організацій-ного розвитку. Концепція визначає сім факторів, необхідних для реалізації стратегії та успішного впровадження організаційних змін: ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних складових, зміна будь-якої з них веде до зміни всіх інших.

Концепція «Катерпіллар» – передбачає застосування фінансових і нефінансових показників; облік таких показників, що випереджають, і таких, що запізнюються. Найбільша увага фокусується на зв'язку (сьогодні-завтра) і мало уваги приділяється аналізу минулих результатів (тільки з боку витрат).

Концепція «Хьюлетт-Паккард» (*Hewlett Packard Deutschland*) – концепція формується на вивченні і вирішенні проблем учасників виробничого процесу, описує процеси між підрозділами організації та задає параметри виміру процесу. Показники оцінюються за трьома напрямом: витрати, якість, продуктивність.

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

Критерій системний – це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами відносної важливості параметра СЗГ, як системи факторів і шляхів її досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії або заходу) з точки зору внеску цього параметра в досягнення загальної мети організації.

Критерій локальний – це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами відносної важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактору, що визначає етап у досягненні конкретної мети,

виконанні певної стратегії чи заходу з точки зору їхнього внеску у формування системного критерію.

Ланцюжок цінностей (М. Портера) – це ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, який починається із забезпечення сировиною й триває в процесі виробництва частин і компонентів, складання й випуску продукції, оптового й роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам.

Маркетингові стратегії – стратегії, що охоплюють діяльність організації в таких сферах: збут, ціноутворення, просування, ринкові стратегії, товарні стратегії та стратегії якості.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників.

Матриця Бостонської консультативної групи – метод, який дозволяє приймати рішення стосовно вкладень на довгострокову перспективу в організаціях, які виробляють різні продукти, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу та мають різні темпи зростання й різні частки ринку.

Матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція» (пузиркова діаграма) розроблена консультативною компанією *McKinsey* для організації «Дженерал Електрик» (*MacKinsey and Company, General Electric*). Позиціонування СЗГ ведеться в системі координат, однією з осей якої є привабливість галузі, у якій функціонує стратегічна одиниця бізнесу, іншою віссю – конкурентна позиція стратегічної одиниці бізнесу в її галузі.

Матриця Д. Абеля – тривимірна модель для вибору бізнесу. Критеріями вибору нового бізнесу повинні стати: групи покупців (сегменти ринку), на які розраховується новий товар (Хто?); потреби покупців (ринку), (Що?); технологія, що буде використовуватися при розробці і виробництві товару (Як?).

Матриця Ансоффа застосовується для вибору стратегії СОБ підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до матриці в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічних альтернативи: вдосконалення діяльності, товарна експансія, ринкова експансія, диверсифікація.

Матриця балансу життєвого циклу Arthur D. Little – модель, запропонована Хофером і розвинена консалтинговою групою «Артур Літл», містить 15 (20) квадрантів, кожен з яких відбиває певний етап розвитку «життєвого циклу» та конкурентну позицію.

Модель Shell / DPM – двофакторна матриця спрямованої політики розмірності 3×3 , призначена для оцінки кількісних і якісних параметрів бізнесу, тобто для багато параметричного стратегічного аналізу. Осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву (продукт – ринок) привабливість.

Модель Хофера-Шендела – модель будується на припущенні, що можуть бути тільки два шляхи оптимізації набору видів бізнесу організації: купівля нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу або продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу. Застосування цієї моделі дозволяє визначити стадії еволюції або життєвого циклу ринку.

Модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) – модель ґрунтується на чотирьох перспективах: обслуговування споживачів і ринку; управління реалізацією стратегії і розвитком; підвищення ефективності діяльності; посилення впливу власників і розширення самостійності працівників.

Модель «вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг» – розглядаються складові стратегії розвитку організації (її цілі) та їх критичні фактори успіху. У кожного рівня організації – свій критичний фактор успіху з відповідними йому показниками.

Модель «Ділове вікно управління» (Business Management Window) – орієнтована на стратегічне управління і зростання в зовнішніх і внутрішніх сферах.

Модель «ДжАйКейс» (Case) – поєднує фінансові й нефінансові показники. Основною метою є досягнення підприємствами сільського господарства статусу виробника світового класу.

Модель «вимірювання досягнень підприємств сервісу» (Perfodance Measurement in Service Business) – концепція управління, спрямована на формування типу організації, виходячи з кількості показників (детермінант), що визначають його результативність в кожній сфері.

Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей.

Місія – це сукупність загальних установок і принципів, визначальне призначення і роль організації в суспільстві, відносини з іншими соціально-економічними суб'єктами; чітко виражена причина існування організації на ринку.

Метод диверсифікації дозволяє знизити портфельні ризики за рахунок різноспрямованості інвестицій.

Метод «галузевої конкуренції» (п'ять сил за М. Портером) – це аналіз факторів прямого впливу, що формують рівень галузевої конкуренції: суперництво серед конкуруючих продавців товарів даної галузі; потенційне входження нових конкурентів; спроби компаній інших галузей розширити коло споживачів своїх товарів-замінників; торговельна міць і «важіль» постачальників факторів виробництва; торговельна міць і «важіль» покупців продуктів галузі.

Організація як об'єкт стратегічного аналізу – відкрита соціально-економічна система, що діє в одній або декількох сферах бізнесу. Може об'єднувати сукупність стратегічних господарських підрозділів.

Організаційна культура – власна система цінностей організації, сукупність основних переконань, сформованих самостійно, освоєних чи розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться розв'язувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а отже, передаватися новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем.

Операційна стратегія підприємства – система заходів, що забезпечує досягнення мети в основному у виробничій та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової; розробляється для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів).

Політичні стратегії – це стратегії, що визначають ставлення організації до різних політичних груп: стратегія ігнорування (неприйняття, відсутність реакції на політичні зміни); стратегія урахування політичних інтересів, коли організація займає активну політичну позицію; стратегія створення стратегічних альянсів – постійний пошук спільних політичних союзників, укладання різного роду угод.

Повнота редукції – процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових.

Портфельний аналіз – це інструмент стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти.

Програма – це комплекс заходів, спрямований на реалізацію вибраної стратегії або стратегічної задачі, збалансований за термінами, виконавцями і ресурсами.

Проект – це вкладення матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів в будь-яку справу з метою отримання запланованого результату в певний термін.

Піраміда ефективності – модель, побудована на основі набору фінансових і нефінансових показників, розбитих на дев'ять блоків (ринок, фінанси, задоволення клієнтів, інновації і навчання, продуктивність, якість, час постачання, виробничий цикл, втрати).

Розробка стратегії – це поверхнєве проектування, інтуїтивне бачення та послідовне навчання; трансформація, збереження становища. Розробка стратегії повинна застосовувати індивідуальне пізнання і соціальну, спільну та конфліктну взаємодію; повинна включати аналіз і програмування залежно від того, що потребує оточуюче середовище.

Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу ресурсів організації між окремими підрозділами. Стратегією мають бути визначені підрозділи організації, куди спрямовуються (перспективні підрозділи) або звідки забираються (мало- або безперспективні підрозділи) ресурси. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Ресурсозабезпечуючі стратегії – це набір принципів положень, які дозволяють організації ефективно розподіляти ресурси та вибирати найбільш вигідних постачальників. Ця стратегія дозволяє оцінити стратегічну незалежність організації від конкурентної сили постачальників.

SMART (SMART)-характеристика – це аббревіатура таких п'яти характеристик цілей: *Specific* (ясність, точність і конкретність), *Measurable* (кількісне вираження), *Achievable* (досяжність), *Related* (співвідноситися зі

стратегією та місією організації), *Time-bound* (визначені на шкалі часу за термінами їхнього досягнення).

СВОТ (SWOT)-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

СТЕП (STEP або PEST)-аналіз – це аналіз макросередовища, що ґрунтується на вивченні соціальних, технологічних, економічних і політичних чинників.

СПЕЙС (SPACE)-аналіз – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій.

Сегментування – це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій.

Стратегічна зона господарювання – окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід, що характеризується певним попитом на продукцію, для виготовлення якої необхідна відповідна технологія.

Стратегічний господарський підрозділ (СПП) – самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу.

Стратегічне бачення – погляди менеджерів компанії на те, якими видами діяльності підприємство збирається займатися і який довгостроковий курс його діяльності.

Стратегічне управління – вид управління організацією підприємством, організацією тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

Стратегічний план – програма, яка спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу та враховує те, що конфліктне і постійно змінюване ділове й соціальне середовище робить постійні коректування неминучими.

Стратегія – це генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині організації.

Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу підприємству досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Стратегічні зміни – це зміни, що проводяться в процесі виконання стратегії.

Стратегічні одиниці бізнесу – незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів та особливих ринкових завдань.

Стратегічний аналіз підприємства – це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг й однаковими методами.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій шляхом встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Стратегічний сегмент – напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманою в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у розглянутому періоді часу.

Стратегічна карта BSC – наочна модель інтеграції причинно-наслідкових цілей організації в наявній кількості її складових. Згідно з Р. Капланом і Д. Нортонем, стратегічна карта цілей розглядається в чотирьох взаємопов'язаних головних складових: фінансовій, клієнтській, внутрішній й складовій навчання та розвитку.

Стратегія (за проф. Чандлером) – це визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

Стратегія концентрованого зростання – стратегія, що пов'язана зі зміною продукту (чи) ринку. Організація або веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку, або переходить на новий ринок.

Стратегія посилення позиції на ринку, при якій організація робить усе можливе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції.

Стратегія розвитку ринку – це стратегія, при якій організація веде пошук нових ринків для вже існуючого продукту.

Стратегія розвитку продукту – це стратегія, що припускає вирішення завдань зростання за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному організацією ринку.

Стратегія інтегрованого зростання – це стратегія бізнесу, що пов'язана з розширенням організації шляхом додавання нових структур. Зазвичай, організація може вдатися до здійснення таких стратегій, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі і якщо в той саме час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям.

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція назад) – це стратегія, що спрямована на зростання за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками. Організація може або створювати дочірні структури, що будуть здійснювати постачання, або придбати організації, що вже здійснюють постачання.

Стратегія вертикальної інтеграції (інтеграція вперед). Виражається в зростанні організації за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що перебувають між організацією та споживачами, а саме системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції дуже вигідний, коли посередницькі послуги розширюються або коли організація не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Стратегія горизонтальної інтеграції спрямована на зростання організації за рахунок придбання або посилення контролю над конкурентами.

Стратегія вертикальної інтеграції передбачає зміцнення її конкурентного потенціалу за рахунок ослаблення конкурентної сили постачальників і споживачів.

Стратегія диференціації оснований на виробництві широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення і дозволяє організації обслуговувати більшу кількість споживачів з різними потребами.

Стратегія диверсифікації діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом його виходу на нові сектори ринку і розширення діапазону його діяльності; припускає включення у портфель сфер бізнесу організації нових сфер бізнесу за допомогою: придбання організацій; створення організацій «з нуля»; створення спільних організацій.

Стратегія центрованої диверсифікації базується на пошуку й використанні додаткових можливостей (виробництва нових продуктів), що вкладені в існуючому бізнесі. Існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з тих можливостей, що вкладені в освоєному ринку, використовуваний технології або ж в інших сильних сторонах функціонування організації.

Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії організація повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно непов'язаних продуктів, які б використовували (уже) наявні можливості організації (наприклад, у сфері постачань). Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він повинен бути супутнім уже виробленому продуктові.

Стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що організація розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних із уже виробленими, що реалізуються на нових ринках.

Стратегія зв'язаної диверсифікації припускає наявність істотних стратегічних відповідностей між сферами бізнесу, що в нього входять.

Стратегія незв'язаної диверсифікації базується на зниженні ризику в цілому окремої сфери бізнесу, що знаходиться в портфелі, має між собою слабкі стратегічні відповідності.

Стратегія зростання – характерна для підприємств, що функціонують у галузях, які динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства), має на увазі щорічне значне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації.

Стратегія обмеженого зростання передбачає встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції.

Стратегія інновацій припускає отримання конкурентних переваг за допомогою створення принципово нових товарів або технологій, або задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб новим способом.

Стратегія ліквідації здійснюється тоді, коли організація не може вести подальший бізнес та означає повний розпродаж активів і матеріальних запасів організації.

Стратегія скорочення припускає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу; передбачає встановлення рівня поставлених цілей нижче досягнутого у минулому.

Стратегія «збору урожаю» припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується до безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». При реалізації даної стратегії організація переводить свою ринкову частку у фінансові ресурси.

Стратегія «відсікання зайвого» полягає в тому, що організація закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів, щоб здійснити зміну меж ведення бізнесу.

Стратегія мінімізації витрат передбачає встановлення оптимального значення обсягу виробництва (виробничий ефект масштабу), просування і збуту (маркетинговий ефект масштабу).

Стратегія фокусування припускає обслуговування вузького сегмента споживачів, що характеризується особливими потребами.

Структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління, що дозволяють досягти цілі організації.

Синергія – це ефект цілісності. Стратегія враховує можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

Система «КАНБАН» (у перекладі з японської – «карта») – являє собою першу реалізацію «тягнучих» мікрологістичних систем у виробництві, на впровадження якої від початку розробки в організації *Toyota* пішло близько

10 років. У системі поєднуються особливості системи «вчасно в термін», зокрема, малий розмір запасу й окремі виробничі одиниці.

Технологічні стратегії – стратегії діяльності організації, що спрямовані на отримання конкурентних переваг за рахунок володіння патентами, ноу-хау, ліцензіями. Передбачає постійні дослідження та розробку новітніх технологій і товарів.

Екологічні стратегії – стратегії проведення різних заходів щодо захисту навколишнього середовища, збереження природних ресурсів, випуску екологічно чистої продукції, тобто діяльність, спрямована на захист живої природи в цілому та в місці розташування організації.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Функціональні стратегії – це управлінський план ведення справ у конкретній функціональній сфері організації (маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом, наукові дослідження та ін.). Відповідальними за її розробку є: функціональні керівники (рішення зазвичай схвалюються керівниками комерційної одиниці).

Функціональна сфера організації – діяльність, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації – маркетингу, виробництва, управління персоналом та ін.

Цілі – це конкретний кінцевий стан організації, досягнення якого є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність; це бажаний стан системи або результат її діяльності, який досягається у межах деякого інтервалу часу.

Цілі траєкторні припускають визначення загального напрямку розвитку, у них відбиваються найбільш загальні (системні) питання. Як правило, траєкторні цілі – довгострокові.

Цілі точкові формулюються з урахуванням досягнення конкретного кінцевого результату. Траєкторні і точкові цілі тісно пов'язані з поняттям довгострокових і короткострокових цілей. Як правило, точкові цілі – короткострокові.

Школи стратегій – реакції дослідників і керівників організацій, що успішно діють насамперед, на зміни зовнішнього середовища. Кожна зі шкіл пропонує модель, тобто структуру, послідовність і зміст розробки стратегії організації.