

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

С.Б. ДОВБНЯ, А.О. НАЙДОВСЬКА

**СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА
Частина 2**

Затверджено Вченою радою НМетАУ
як навчальний посібник для студентів спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».
Протокол № 9 від 29.10.2021

Дніпро НМетАУ 2021

УДК 65.012.2

Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 92 с.

Викладено зміст другої частини дисципліни «Стратегія підприємства», зокрема, розглянуто особливості різних видів стратегій підприємства, питання альтернативності в процесі стратегічного планування, а також методи обґрунтування стратегій різного рівня.

Призначений для студентів спеціальності 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність усіх форм навчання.

Іл. 21. Табл. 19. Бібліогр.: 16 найм.

Відповідальна за випуск С.Б. Довбня, д-р екон. наук, проф.

Рецензенти: О.А. Паршина, д-р екон. наук, проф.

(Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ)

О.В. Трифонова, д-р екон. наук, проф.

(Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
7 АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ.....	6
8 КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
8.1 Загальна характеристика корпоративних стратегій.....	9
8.2 Стратегії зростання.....	11
7.2.1. Стратегії концентрованого зростання.....	12
8.2.2. Стратегії інтегрованого зростання.....	14
8.2.3. Стратегії диверсифікованого зростання.....	17
8.3 Стратегії скорочення (виживання).....	21
8.4 Вибір типу корпоративної стратегії.....	23
9 СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ.....	25
9.1 Загальна характеристика стратегій бізнесу.....	25
9.2 Стратегія лідирування за витратами.....	26
9.3 Стратегія лідирування за продуктом (диференціації).....	27
9.4 Стратегія концентрації.....	29
9.5 Вибір типу бізнес-стратегії.....	30
10 СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ ЗОН ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	31
11. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ.....	45
11.1 Загальна характеристика функціональних стратегій.....	45
11.2 Маркетингова стратегія підприємства.....	50
11.2.1 Товарна стратегія.....	51
11.2.2 Стратегія розподілу.....	55
11.2.3 Стратегія просування (стратегії комунікації).....	56
11.2.4 Стратегія ціноутворення.....	59
11.3 Стратегії науково-технічних розробок (інноваційна стратегія).....	68
11.4 Виробнича стратегія підприємства.....	71
11.5 Стратегія управління персоналом.....	72
11.6 Фінансова стратегія.....	78
12 МЕТОДИ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ.....	82
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	90

ВСТУП

Ефективність діяльності підприємства обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку. Формування стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Такий науково-обґрунтований підхід повинен базуватись на сучасному інструментарії стратегічного менеджменту, який створено вітчизняними та закордонними науковцями та апробовано на успішних підприємствах.

Дисципліна «Стратегія підприємства» є нормативною і входить до циклу дисциплін професійної підготовки бакалаврів. Вона передбачає надання системи знань, формування вмінь та навичок щодо використання методології та методичного інструментарію формування стратегії підприємства в мінливих умовах ринкового зовнішнього середовища.

Метою навчального посібника є викладення у логічній послідовності основних теоретичних та методичних питань формування стратегії на базі проведення аналізу зовнішнього середовища та стану підприємства, прогнозування розвитку економічної кон'юнктури, а також максимального врахування специфіки конкретного підприємства.

Дисципліна «Стратегія підприємства» передбачає вивчення 14 тем:

1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепція.
2. Місія та цілі підприємства.
3. Стратегічний контекст підприємства.
4. Оцінювання зовнішнього середовища.
5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.
6. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.
7. Стратегії інтегрального розвитку підприємства.
8. Стратегії бізнесу.
9. Сутність та класифікація стратегічних зон господарювання.
10. Матричні методи у формуванні стратегії підприємства.
11. Альтернативність у стратегічному виборі.

12. Методи обґрунтування стратегії та стратегічний вибір.
13. Загальна характеристика функціональних стратегій.
14. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

Навчальний посібник складається з двох частин.

Перша частина присвячена дослідженню еволюції змісту поняття «стратегія», розкриттю теоретичних основ розробки стратегічних установок підприємства, визначенню факторів, що впливають на формування стратегічних цілей, огляду підходів до оцінки зовнішнього середовища підприємства та аналізу його стратегічного потенціалу, характеристиці матричних методів, що використовуються при розробці стратегії (теми 1-5, 10 програми навчальної дисципліни).

Друга частина присвячена детальному дослідженню видів стратегій підприємства на всіх рівнях ієрархії, їх характерних рис та особливостей застосування; висвітленню та систематизації методів, що використовуються управліннями в процесі здійснення стратегічного вибору (теми 6-9, 11-13 програми навчальної дисципліни).

Теми 6, 7 програми навчальної дисципліни у навчальному посібнику об'єднано в одному блоці «Корпоративні стратегії підприємства».

Після вивчення даної дисципліни студенти повинні:

знати: основні категорії теорії стратегічного управління та види стратегій, інструментарій стратегічного аналізу, оцінки стратегічних альтернатив та способи (методи) обґрунтування найбільш доцільного портфелю стратегії;

вміти: застосувати методичний інструментарій в практичній діяльності з метою формування ієрархії стратегії підприємства.

У підготовці навчального посібника прийняли участь викладачі кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня Національної металургійної академії України (НМетАУ): д.е.н. С.Б. Довбня (розділи 7, 9, 10, 11.5, 11.6), А.О. Найдовська (розділи 8, 11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 12).

7 АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

Мінливість та невизначеність зовнішнього середовища, нестабільність внутрішніх факторів, велика кількість інформації, що має бути врахована при розробці стратегії, можливість досягнення запланованих результатів різними шляхами призводять до неоднозначності та багатоваріантності стратегії, або альтернативності при здійсненні стратегічного вибору (Рис. 7.1).

Стратегічні альтернативи (лат. *alternare* – чергуватися, від *alter* – один з двох) – комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів.

Формування стратегічних альтернатив показує, що однієї тієї ж самої мети можна досягти різними способами. Відтак виникають два запитання:

1. Які існують способи досягнення підприємством своєї мети?
2. Який із способів досягнення мети є найкращим?

У пошуках відповідей на ці запитання менеджмент підприємства розробляє кілька варіантів стратегій і вибирає з поміжних найбільш придатний для свого бізнесу.



Рисунок 7.1 – Процес здійснення стратегічного вибору

Вихідною точкою для здійснення стратегічного вибору є результати стратегічного аналізу. Методичні підходи для здійснення такої оцінки викладені у темах 4 та 5 першої частини даного навчального посібника. Саме результати стратегічного аналізу є базою для прийняття рішень щодо можливих стратегічних альтернатив та їх оцінки. Всі стратегічні альтернативи повинні не протирічити базовим стратегічним установками підприємства (місії, баченню, цінностям).

Базовими стратегічними альтернативами є зростання, стабілізація та скорочення, які в свою чергу можуть бути конкретизовані за своєю сутністю (див. тему 3 першої частини навчального посібника). Слід зауважити, що існує безпосередній зв'язок між загальними стратегіями та етапами життєвого циклу галузі та підприємства. Теорія життєвого циклу передбачає, що галузі проходять у своєму розвитку чотири основні стадії: зародження, зростання, зрілість, занепад. Відповідно до того виділяють інноваційні галузі, зрілі та ті, що занепадають. Інноваційні галузі знаходяться на етапі зародження і зростання, робота в них пов'язана зі значним ризиком, але слід зауважити, що бар'єри входу в таку галузь, як правило, значно нижчі. Крім того, підприємство не потребує докладання значних зусиль для зростання обсягів виробництва, хоча частка ринку може розмиватися і контроль над місцем на ринку заслуговує додаткової уваги керівництва. Щодо зрілих галузей, то характерним для них є високий рівень конкуренції, повільні темпи зростання ринку, можливість економії на масштабі та складний вхід до галузі нових гравців. Підприємства відповідних галузей не витрачають значних коштів на інноваційні розробки, замість того намагаються мінімізувати витрати та утримати частку ринку. Для галузей, що занепадають (знаходяться на стадії спаду), характерне зниження попиту на продукцію. У таких умовах доречним є прогнозування наступного існування галузі, можливостей роботи в ній та обсягів виробництва. Так, наприклад, у металургійній галузі виробництво мартенівської сталі поступово заміщується виробництвом електросталі. У таких умовах металургійні підприємства мають розробляти стратегію, що передбачатиме наміри щодо переходу на більш прогресивні способи виробництва або закриття власного підрозділу з виробництва мартенівської сталі.

Таким чином, стадія життєвого циклу галузі (ЖЦГ) обумовлює вибір стратегії, у свою чергу за реалізації відповідних стратегій підприємство може

управляти своїм життєвим циклом. Враховуючи це, доречною є розробка рекомендацій щодо вибору стратегічних альтернатив відповідно до стадії життєвого циклу галузі (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Стратегічні альтернативи відповідно до стадії ЖЦГ

Вид галузі відповідно до стадії життєвого циклу	Стратегічні альтернативи
1	2
Інноваційні галузі (стадії зародження і зростання)	стратегії зростання (різними темпами) за рахунок: • концентрації (захоплення ринку, розвиток ринку); • диверсифікації; • вертикальної та горизонтальної інтеграції.
Зріла галузь (стадія зрілості)	стратегії підтримки/стабілізації за рахунок: • захисту частки ринку; • підтримки виробничого потенціалу підприємства; • модифікації продукції;
Галузь, що занепадає (стадія спаду)	стратегії скорочення за рахунок: • скорочення витрат та відсікання зайвого; • «збирання врожаю»; • ліквідація; стратегії диверсифікації

Після розробки набору стратегічних альтернатив підприємство має визначитись, яка стратегія з означених найбільшою мірою дозволяє реалізувати наміри підприємства, при цьому необхідно врахувати певні критерії, до яких можна віднести:

- ступінь досягнення стратегічних орієнтирів, що характеризує результативність обраної стратегії в напрямку реалізації стратегічних намірів, співвідношення прогностичних результатів та витрат;

- рівень ризику стратегії, тобто яка вірогідність настання негативних наслідків при впровадженні стратегії і чи є визначений рівень ризику прийнятним для підприємства; до негативних наслідків слід віднести насамперед втрату вартості капіталу підприємства та/або зменшення рентабельності власного капіталу;

- наявність досвіду реалізації дій в певному напрямку, ступінь новизни

стратегічної ініціативи для підприємства, тобто, оцінюючи стратегічну альтернативу, слід проаналізувати наскільки потенціал підприємства дозволяє відтворити наміри у напрямку реалізації стратегії.

Особливої уваги в переліку критеріїв заслуговує ступінь ризикованості стратегії – стратегічний ризик. Враховуючи той факт, що ступінь ризику є функцією часу, тобто прогножуючи економічне явище слід розуміти, що зі зростанням горизонту планування ризик збільшується, врахування ризику при розробці стратегії є особливо важливим. Природа стратегічного ризику насамперед пов'язана з помилковими рішеннями при розробці стратегії та її декомпозиції, неадекватною оцінкою ресурсного забезпечення підприємства та переоцінкою можливостей ринку, стану галузі, що призводить до унеможливлення практичної реалізації заявлених стратегічних намірів. З одного боку, занадто амбітні стратегічні плани призводять до збитків та втрати репутації підприємством, у той же час несвоєчасні заходи щодо розширення діяльності, розробки нових продуктів можуть значно похитнути становище підприємства на ринку. Тому адекватна та достовірна оцінка ризику є особливо важливою.

8 КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

8.1 Загальна характеристика корпоративних стратегій

Для ефективного вирішення широкого кола питань, що виникають в процесі стратегічного управління підприємством, доцільно використовувати ієрархічний підхід до постановки цілей та задач. Саме тому на практиці використовується процес деталізації комплексного бачення майбутнього підприємства через набір стратегій-складових, які мають чітку ієрархію та дозволяють окреслити різні аспекти роботи підприємства. При цьому рішення прийняті на вищому рівні ієрархії деталізуються в стратегіях нижчого рівня. Як було зазначено у розділі три першої частині навчального посібника, розрізняють чотири рівні стратегії: корпоративний, діловий, функціональний та операційний. Кількість рівнів стратегії залежить від типу підприємства – багатопрофільне (диверсифіковане) підприємство будує чотирівневу, а вузькопрофільне – тривірневу стратегію.

Корпоративна (портфельна) стратегія відображає загальний план управління диверсифікованим підприємством, що описує дії з досягнення

певних позицій в різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності. Тобто корпоративна стратегія визначає масштаби діяльності підприємства з точки зору набору бізнесів (видів діяльності), плани щодо зміни позицій підприємства у галузях, в яких воно вже присутнє, та в нових для підприємства галузях, в яких воно має наміри працювати; принципи розподілу ресурсів між бізнесами, які формуються на основі результатів портфельного аналізу тощо.

На сьогоднішній день розрізняють три типи корпоративних стратегій (Рис. 8.1.), які передбачають альтернативний вибір між варіантами «стабілізувати досягнуті результати роботи» (стратегія стабілізації), розвиватися (стратегії зростання) або скорочувати вкладення в існуючий бізнес.

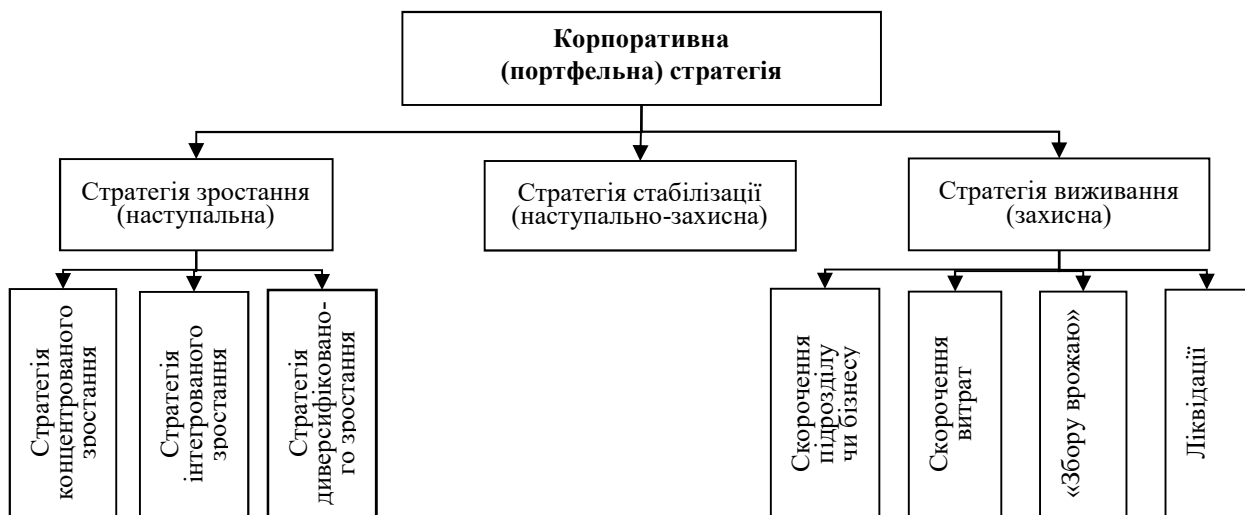


Рисунок 8.1 – Класифікація корпоративних стратегій підприємства

Термін «розвиток» трактують як процес переходу з одного стану в інший, який характеризується наявністю якісних перетворень у цілому або появою якісно нових елементів, властивостей, характеристик, які визначають побудову й функціонування системи.

Термін «стабілізація» (від лат. «стійкий») трактують як зміцнення, укріплення, приведення чого-небудь у стійкий стан, стан постійності; забезпечення сталості, незмінності будь-яких систем, величин, характеристик; збереження незмінності властивостей будь-якої системи за допомогою стабілізуючих факторів.

Стратегії зростання реалізуються тоді, коли керівництво підприємства має амбіційні наміри щодо розширення присутності підприємства на різних ринках та / або галузях промисловості, має бажання та ресурси для збільшення

обсягів діяльності (збільшення обсягів продажів, розширення асортименту продукції та виробничих потужностей тощо). Також ці стратегії можуть обирати керівники, що прагнуть ефективно перерозподілити свої ресурси – залишити ринки, що знаходяться в стагнації, і швидко зайняти ті, що розвиваються.

Стратегії стабілізації реалізуються для збереження досягнутих результатів діяльності підприємства.

Стратегії скорочення реалізуються тоді, коли підприємство має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці. У цих випадках підприємства вдаються до використання стратегій цілеспрямованого і спланованого скорочення виробництва та продажів.

Далі більш детально буде наведено характеристику кожної із стратегій.

8.2 Стратегії зростання

Як було зазначено вище розвиток характеризується появою якісних перетворень у цілому або появою якісно нових елементів, властивостей, характеристик, які визначають побудову й функціонування системи (підприємства). Отже систематизація тих змін, що можуть тривати на підприємствах умовно була об'єднана в три напрями:

- Зміна присутності підприємства на ринках без зміни видів діяльності підприємства;
- Укрупнення структури підприємства навколо існуючих видів діяльності;
- Збільшення кількості видів діяльності підприємства.

Відповідно до цих напрямів були виокремлені три підтипи стратегій зростання: **стратегія концентрованого зростання**, яка передбачає концентрацію зусиль підприємства на розширенні своєї присутності на ринках (збільшенні обсягів реалізації продукції на освоєних та нових ринках) за рахунок наявної продукції та її модифікацій; **стратегія інтегрованого зростання**, яка передбачає збільшення структур підприємства навколо наявного бізнесу; та **стратегія диверсифікованого зростання**, яка передбачає збільшення напрямів діяльності підприємства, які можуть бути як пов'язані, так

і не пов'язані з існуючими бізнесами.

Можна сказати, що стратегія зростання передбачає вибір шляху розвитку підприємства і пов'язана із готовністю підприємства змінити стан одного або декількох елементів (Рис. 8.2).

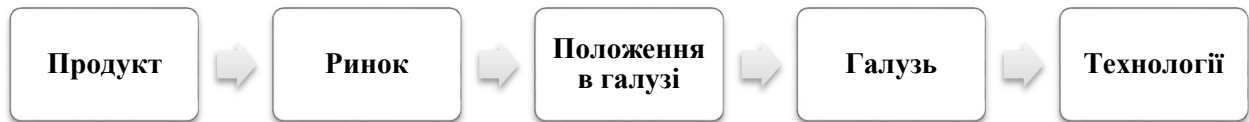


Рисунок 8.2 – Елементи, що визначають різні підходи до обрання шляху подальшого розвитку підприємства

Представлена на рисунку 8.2. послідовність (перехід від елемента до елемента) відображає ускладнення стратегії підприємства за параметрами «потреба в інвестиціях», «ризик», «потреба в перебудові діяльності підприємства» тощо. У таблиці 8.1 наведена інформація щодо зміни елементів рисунку 8.2 у залежності від обраної корпоративної стратегії.

Таблиця 8.1 – Стисла характеристика змін, що відбуваються на підприємстві (з підприємством) при обрані того чи іншого типу корпоративної стратегії

Тип стратегії зростання	Елемент, що змінюється
Стратегії концентрованого зростання (стратегії концентрації)	Продукт, ринок
Стратегії інтегрованого зростання (стратегії інтеграції)	Ринок, положення в галузі
Стратегії диверсифікованого зростання (стратегії диверсифікації)	Продукт, ринок, положення в галузі, галузь, технологія виробництва

Далі розглянемо специфіку кожної із стратегій зростання та доцільність їх використання.

7.2.1. Стратегії концентрованого зростання

Стратегії концентрованого зростання (стратегії концентрації) передбачають досягнення стратегічних цілей завдяки інтенсифікації використання наявних ресурсів.

Розрізняють три стратегії концентрованого зростання, які відрізняються цілями та відповідно способами їх досягнення:

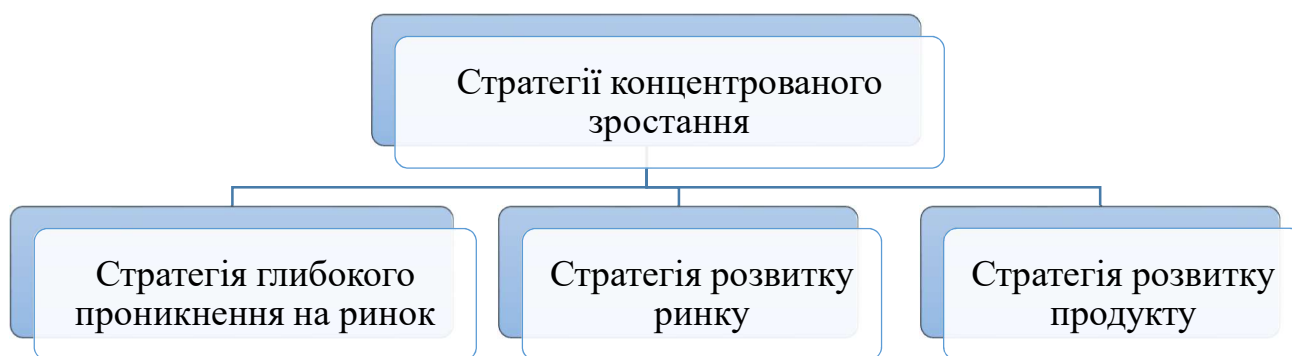


Рисунок 8.3 – Класифікація видів стратегій концентрованого зростання

Стратегії концентрованого зростання за своїм змістом передбачають помірні зміни у діяльності підприємства та направлені на поглиблення роботи із споживачами продукції (наявними та потенційними). Стисла характеристика стратегій концентрації наведена у таблиці 8.2.

Стратегія глибоко проникнення на ринок репозиціонування товарів підприємства, а значить суттєвої інтенсифікації маркетингових зусиль, направлених на просування товарів, підвищення ефективності виробництва товарів з метою отримання можливостей для більш явного цінового тиску на конкурентів тощо. Ця стратегія є найменш ризикованою для підприємства з інших стратегій концентрованого розвитку, оскільки не передбачає виходу на нові ринки та необхідність суттєвих змін у товарі. Ця стратегія ефективна, коли ринок зростає або ще не насичений.

Таблиця 8.2 – Характеристика стратегій концентрованого зростання

Вид стратегії концентрованого зростання	Направлена	Передбачає
1	2	3
Стратегія глибокого проникнення на ринок	На збільшення обсягів продажів наявних товарів на наявних ринках; на збільшення прихильності до торгової марки.	• Зниження витрат на виробництво та збут (забезпечення цінової переваги); • Активізацію рекламної діяльності, направленої на збільшення споживання та збільшення його частоти; • Підвищення рівня сервісного обслуговування; • Зміну позиціонування торгової марки; • Розширення присутності у збутовій мережі тощо.

Продовження таблиці 8.2

1	2	3
Стратегія розвитку ринку	на збільшення обсягів продажів наявних товарів на нових ринках.	• Виявлення нових сфер використання товару; • Вихід на нові сегменти ринку; • Вихід на нові територіальні ринки збуту; • Пропонування товару через нові канали збуту.
Стратегія розвитку продукту	на вдосконалення існуючих продуктів або створення нових продуктів для наявного кола споживачів	• Підвищення якості продукту; • Розширення глибини параметричного ряду продуктів.

Стратегія розвитку ринку пов'язана з освоєнням нових ринків, а значить передбачає суттєві фінансові вкладення в створення/ розширення мережі розподілу продукції, підтримку комунікації із споживачами та посередниками на нових ринках тощо. Але вона майже не зачіпає процеси створення товарів.

Найризикованішою серед наведених стратегій концентрованого зростання є стратегія розвитку продукції, оскільки вона передбачає створення нових продуктів (поліпшення наявних продуктів), інвестування коштів в науково-дослідні розробки, суттєві фінансові вкладення у програми просування товарів тощо. Ця стратегія ефективна, коли підприємство має ряд успішних торгових марок, які добре сприймаються споживачами.

8.2.2. Стратегії інтегрованого зростання

Стратегія інтегрованого зростання (стратегія інтеграції) передбачає розширення підприємства шляхом додавання нових структур. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини: в обох випадках відбувається зміна положення підприємства в галузі.

Мотивами (причинами) інтеграції можуть бути:

- Необхідність встановлення контролю над постачальниками товарно-матеріальних цінностей для забезпечення стабільності постачань, контролю цін та якості продукції, що поставляється;

- Бажання скоротити витрати в системі постачань товарно-матеріальних цінностей та розподілу продукції;
- Бажання обмеження конкуренції (вплив на конкурентів через постачальників товарно-матеріальних цінностей або зниження власних витрат; зменшення кількості учасників ринку);
- Необхідність у формуванні компетенцій для виживання на ринку або укріплення власних позицій (придбання компетенцій конкурента) тощо.

Розрізняють наступні види інтегрованого зростання (Рис. 8.4.): вертикальне та горизонтальне.



Рисунок 8.4 – Класифікація стратегій інтеграції

Вертикальна інтеграція або комбінація різногалузевих підприємств, виробництво в яких зв'язане єдиною метою, передбачає, що підприємство розширюється в напрямках діяльності, пов'язаних з просуванням товару на ринок, його реалізацій кінцевому покупцю (інтеграція вперед або пряма вертикальна інтеграція) і пов'язаних з надходженням сировини або послуг (інтеграція назад або зворотна вертикальна інтеграція).

Пряма вертикальна інтеграція захищає покупців або мережу розподілу і гарантує покупку продукції. Зворотна вертикальна інтеграція націлена на закріплення постачальників, що поставляють продукцію за цінами, чим у конкурентів.

До переваг стратегій вертикальної інтеграції можна віднести виникнення нових можливостей економії: краща координація і управління, зниження витрат на розвантаження і транспортування, краще використання площ, потужностей, легший збір інформації про ринок, скорочення переговорів з постачальниками, менші витрати на здійснення операцій і вигоди від стабільних зв'язків.

Горизонтальна інтеграція або злиття двох і більш підприємств, зайнятих в одній сфері виробництва, означає, що підприємство набуває або зливається з основним конкурентом або з яким-небудь іншим підприємством, що діє на тій же стадії ланцюжка створення цінності. При цьому дві організації можуть володіти різними сегментами ринку. Об'єднання сегментів ринку унаслідок злиття додає підприємству нові конкурентні переваги, а в довготривалій перспективі сприятиме збільшенню доходів.

Стисла характеристика доцільності використання різних типів стратегій інтегрованого зростання наведена у таблиці 8.3.

Таблиця 8.3 – Характеристика доцільності використання стратегій інтегрованого зростання

Вид стратегії	Доцільність використання стратегії
Горизонтальна інтеграція або злиття	• організація має капітал і талановитих керівників, необхідних для успішної конкуренції в галузі виробництва; • об'єднання може бути засобом усунення товару, що є близьким замінником. • можлива фінансова синергія між підприємствами, що зливаються.
Пряма інтеграція	• можливість оптимізації мережі розподілу за критеріями вартості, надійності та ін.; • у організації є і капітал, і трудові ресурси, необхідні, щоб справитися з новою діяльністю по розподілу її власних товарів; • наявні оптові або роздрібні торговці мають вищі норми прибутку, чим підприємство; ця ситуація припускає, що підприємство може самостійно вигідно розподіляти свої власні товари і встановити на них більш конкурентні ціни.
Зворотна інтеграція	• постачальники, що є в організації дорогі або ненадійні, або не в змозі забезпечити підприємство виробничими запасами відповідної якості та в заданих характеристиках; • організація має як капітал, так і трудові ресурси, необхідні, для ефективного налагодження постачань на власне підприємство; • можливість стабілізувати вартість сировини та матеріалів.

Прикладом горизонтальної інтеграції може бути придбання (поглинання) мобільного оператора Veeline (у минулому, торгова марка оператора стільникового зв'язку ПрАТ «Українські радіосистеми») компанією «Київстар».

Прикладом прямої інтеграції вперед може бути створення нафтопереробною компанією власної мережі АЗС, зворотної інтеграції – будівництво корпорацією Інтерпайп електросталеплавильного заводу Інтерпайп Сталь; виробництво булочок під потреби корпорації McDonalds Україна у пекарні East Balt Ukraine.

8.2.3. Стратегії диверсифікованого зростання

Стратегія диверсифікації (лат. *diversus* – різний і лат. *facere* – робити) – стратегія розвитку діяльності підприємства, пов'язана із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області.

Вибір стратегії диверсифікації може бути обумовлений наступними мотивами (причинами):

- Бажанням підвищити прибутковість діяльності за рахунок розміщення капіталу у більш прибуткових бізнесах іншого профілю діяльності;
- Бажанням деінвестувати капітал із бізнесу, який переживає занепад, або не може забезпечити задачі по зростанню прибутковості (наявні продукти та ринки не можуть відповідати задачам зростання та прибутковості);
- Бажанням підвищити прибутковість діяльності за рахунок досягнення ефекту від масштабу (скорочення питомих постійних витрат);
- Бажанням розподілити ділові ризики та намагання збалансувати портфель продукції;
- Потребою у нівелюванні циклічності фінансових результатів, пов'язаної з циклічністю попиту на продукцію (деякі товари мають сезонний характер виробництва і споживання, тому для скорочення витрат на утримання бізнесу у несезонний період, може створювати інше сезонне виробництво з протилежним сезонним попитом);
- Бажанням усунення конкуренції, її пом'якшення;

- Потребою у виживанні за рахунок досвіду більш успішних учасників ринку (придбання переваг інших підприємств: досвіду управління, патентів, ліцензії тощо);

Розрізняють центровану та децентровану диверсифікацію (Рис. 8.5.)



Рисунок 8.5 – Класифікація стратегій диверсифікації

Розглянемо основні стратегії диверсифікованого зростання:

- **стратегія центрованої диверсифікації** базується на пошуку і виробництві нових продуктів з використанням наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів. Тобто **існуюче виробництво залишається в центрі** бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які є в освоєному ринку та технологіях або ж в інших сильних сторонах функціонування підприємства.

Ефективність центрованої диверсифікації досягається за рахунок впливу ефекту економії від масштабу, який в свою чергу обумовлений спільним використанням матеріальних ресурсів (спільне використання обладнання, приміщення, складів, систем розподілу продукції тощо) та/або передачею нематеріальних ресурсів/компетенцій (ноу-хау, кваліфікація та знання співробітників, технології продажів, досвід роботи тощо).

Приклад передачі компетенцій – призначення найбільш кваліфікованих працівників на керуючі посади у новому бізнесі (з метою передачі досвіду ефективного керування).

Приклади: розширення асортименту точки фірмової торгівлі продукцією інших брендів (виробники солодоців можуть додавати в асортимент напої, листівки, подарункові пакети тощо); Виробники морозива можуть організовувати виробництво заморожених овочів та фруктів (ці товари мають протилежний попит та дозволяють використовувати спільно частину обладнання та задіяти персонал).

• **стратегія горизонтальної диверсифікації** передбачає **пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції**, що вимагає нової технології, відмінної від тієї, що використовується. За такої стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості підприємства, наприклад, у галузі постачання/збуту. Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми характеристиками він повинен бути супутнім для виробленого продукту;

Приклади: виробник смартфонів організує виробництво фірмових чохлів; вищий навчальний заклад починає видавати навчальну літературу; підприємство, яке надає ремонтні послуги ресторанам, починає виробництво меблів для цих ресторанів; підприємство, яке виробляє матраци, починає виробництво ліжок.

• **стратегія конгломератної диверсифікації** полягає в тому, що **підприємство розширюється за рахунок виробництва продуктів, технологічно не пов'язаних з тими, що вже виробляються, і які будуть реалізовуватися на нових ринках**. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів, зокрема, від компетентності наявного персоналу і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей і т. п.

Приклад: підприємство, яке займається виробництвом меблів, організує бізнес з продажу продуктів харчування або починає торгувати нерухомістю.

Стисла характеристика доцільності використання різних типів стратегій диверсифікованого зростання наведена у таблиці 8.4.

Таблиця 8.4 – Характеристика доцільності використання стратегій диверсифікованого зростання

Вид стратегії	Доцільність використання стратегії
1	2
Центрована та горизонтальна диверсифікація	• основна галузь діяльності організації призводить до поступового зменшення обсягу прибутків; • додавання нових, пов'язаних з існуючими, товарів значно стимулює продажі наявних товарів;

Продовження таблиці 8.4.

1	2
	• нові, пов'язані з існуючими, товари можуть бути запропоновані за цінами, що забезпечують націнку більшу за середню; • нові товари мають сезонні продажі, які збалансують існуючі піки і спади в діяльності організації; • товари, що виробляє підприємство, знаходяться у стадії спаду їх життєвого циклу.
Конгломератна диверсифікація	• основна галузь діяльності організації призводить до поступового зменшення обсягу прибутків; • організація має капітал і керівний персонал, необхідні для успішної конкуренції в новій галузі виробництва; • існуючі ринки збуту організації є насиченими; • законодавство, що обмежує конкуренцію, може бути використано проти організації, яка історично концентрувалася в одній галузі.

На практиці у межах одного підприємства може здійснюватися декілька видів економічної діяльності, основних та неосновних. Виникає питання, чи йде мова про диверсифікацію? Так, диверсифікація є, але вона відрізняються за рівнем та типом. Управлінці розрізняють рівні диверсифікації, які виокремлюються залежно від частки доходів, що приносить вид діяльності та зв'язків, що з'являються або не з'являються між видами діяльності (підрозділами підприємства). Таким чином виділяють три рівні диверсифікації – низький, середній та високий (табл. 8.5).

Таблиця 8.5. – Рівні диверсифікації та їх характеристика

Рівні диверсифікації	Характеристика організації	Схема зв'язків
1	2	3
НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ		
Організація з єдиним бізнесом	Один вид діяльності забезпечує 95% обсягів продажів	Основний бізнес має пріоритетне фінансування. Інші бізнеси не є стратегічно важливими.
Організація з домінуючим бізнесом	Один вид діяльності забезпечує 70-95% обсягів продажів	Основний бізнес має пріоритетне фінансування, інші фінансуються за залишковим принципом.

Продовження таблиці 8.5

1	2	3
СЕРЕДНІЙ РІВЕНЬ		
Центрована диверсифікація	Основний вид діяльності забезпечує до 70% обсягів продажів, але є ще вид діяльності, який забезпечує до 30% продажів та мають місце виробничі та/або технологічні зв'язки, спільна мережа розподілу.	Підрозділи, які займаються різними бізнесами, мають рівний доступ до наявних ресурсів корпорації.
Горизонтальна диверсифікація	Основний вид діяльності забезпечує менше 70% обсягів продажів і спільні зв'язки між видами діяльності (бізнесами) несуттєві.	Менше використання спільних ресурсів, але значне використання знань, компетенцій (способи продажів, клієнтська база тощо)
ВИСОКИЙ РІВЕНЬ		
Конгломератна диверсифікація	Один вид діяльності забезпечує менше 70% обсягів продажів, спільних зв'язків не має	Не має зв'язків між підрозділами.

Диверсифіковане зростання може забезпечуватися за рахунок внутрішніх ресурсів (створення нових бізнесів з нуля власними силами) та за рахунок зовнішніх ресурсів (придбання нових бізнесів, їх поглинання, організація спільних підприємств).

8.3 Стратегії скорочення (виживання)

Основна риса стратегій скорочення – це деінвестування капіталу. Ці стратегії використовуються в кризових ситуаціях і передбачають різні варіанти скорочення діяльності підприємства з одночасним вилученням ресурсів із бізнесу з метою їх інвестування у більш перспективні напрями діяльності. Виділяється чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу: *«збору врожаю»*, *скорочення витрат*, *скорочення бізнесу та ліквідації*.

Стратегія «збору врожаю» передбачає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути проданий з отриманням прибутку, але може принести доходи під час «збору врожаю». Дана стратегія припускає зменшення витрат на закупівлю, на робочу силу і максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту і продовження

скорочення виробництва. Стратегія «збору врожаю» розрахована на те, щоб при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення отримання максимального сукупного доходу.

Стратегія скорочення полягає в тому, що підприємство закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів, щоб здійснити зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами тоді, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими. Реалізується дана стратегія і тоді, коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективних або початку нових бізнесів, які відповідають довгостроковим цілям підприємства. Умовно можна виокремити два варіанти цієї стратегії: «зрушення» та «вилучення капіталу».

Стратегія зрушення включає ухвалення нової стратегічної позиції для окремого виду товару або послуги. Звільнені ресурси перенаправляються в дану конкретну область. Прикладом такої стратегії є скорочення асортименту товарів (послуг). Для цього необхідно визначити, які з окремих товарів (послуг) є найменш і найбільш прибутковими, і переорієнтовувати виробництво на ті товари (послуги), які допоможуть підприємству вижити у важкий період.

Стратегія вилучення капіталу включає продаж частини підприємства. Такий продаж може дати гостро необхідні ресурси для розвитку напрямів бізнесу, що залишилися. Найпоширенішою сьогодні формою вилучення вкладень є «викуп управлінням», коли частина підприємства продається її керівництву. Материнська компанія (та, яка володіла підприємством раніше) може зберегти за собою на деякий термін частку в бізнесі, що продається. Звичайно ця частка дорівнює сумі відстрочених платежів.

Стратегія скорочення витрат націлена на санацію підприємства, поліпшення його фінансово-економічних показників діяльності шляхом вирішення тих проблем, що наносять найбільшу шкоду підприємству. Її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення. Дана стратегія має певні особливості, які полягають у тому, що вона орієнтована на усунення досить невеликих джерел витрат, а також у тому, що її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і

закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення тоді, коли починають продаватися підрозділи або основні фонди у досить великому обсязі.

Ця стратегія передбачає здійснення дій по оздоровленню для того, щоб справитися з ситуацією зниження прибутків. Така стратегія застосовується в тому випадку, якщо за результатами аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища робиться висновок, що підприємство може вижити у разі його оздоровлення.

Стратегія ліквідації представляє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес. Включає продаж всього підприємства або цілком, як діючого підприємства, або по частинах – різним покупцям.

У представленому спектрі стратегії не виключають одна одну, тобто можуть використовуватися комбінації стратегій.

8.4 Вибір типу корпоративної стратегії

Вибір типу корпоративної стратегії залежить від багатьох факторів, основними серед яких є: стан зовнішнього середовища підприємства, інтереси власників підприємства (їх фінансові амбіції, плановий обсяг інвестування тощо) та його ресурсні обмеження, а також готовність власників або керівників підприємства ризикувати.

У теорії стратегічного управління для полегшення цього вибору існують різні методи. Наочним є матричний метод А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда, які обрали *основними чинниками, що впливають на вибір корпоративної стратегії стан галузі і позицію підприємства в ній*. На основі цього вони запропонували матрицю вибору корпоративної стратегії організації (Рис. 8.6).

Інтерпретація матриці: Для сильних підприємств (лідерів), які працюють у галузі, що йде до занепаду, логічним є використання стратегій диверсифікації. Якщо ж галузь бурхливо розвивається, то вибір повинен падати на стратегію концентрованого зростання або ж стратегію інтегрованого зростання.

Слабкі підприємства повинні поводитися по-іншому. Для них доцільним є вибір тих стратегій, які можуть привести до збільшення їх сили. Якщо ж таких стратегій немає, то вони повинні покинути дану галузь. Наприклад, якщо спроби закріпитися в галузі, що швидко зростає, за допомогою стратегій

концентрованого зростання не приведуть до бажаного стану, підприємство повинне реалізувати одну із стратегій скорочення.



Рисунок 8.6 – Матриця Томпсона А.А. і Стрікланда А.Дж.

Недоліком цієї матриці є те, що вона не враховує ступінь залежності підприємства від зовнішнього середовища. Бувають такі ситуації, коли підприємство настільки залежить від постачальників або покупців своєї продукції, що не може робити вибір стратегії, виходячи тільки з можливостей повнішого використання свого потенціалу.

Серед факторів вибору типу стратегії зростання можуть бути фактори фінансових вкладень та віддача від них, готовність ризикувати. Елементи рисунку 8.2. розташовані за мірою зростання як витрат на реалізацію стратегії, так і ризиків підприємства при реалізації стратегії. Логіка розташування елементів рисунку полягає у тому, що модифікація (зміна) продукту є менш ризикованою для підприємства, ніж зміна ринку, галузі, у якій функціонує підприємство, або технології виробництва.

Глибше проникнення на ринок або концентрація на одному продукті, або на одному ринку повинні бути оцінені як стратегії з невисоким рівнем ризику, що вимагають помірних фінансових ресурсів та забезпечують прийнятну віддачу у довгостроковому плані. Оскільки витрати не розподіляються на багато продуктів, фінансова синергія в цьому випадку не виникає.

Розробка продукту або оновлення розглядається як стратегія високого ризику. З фінансової точки зору така стратегія поглинає велику кількість фінансових ресурсів, проте повернення може бути значним в тому випадку, якщо продукт матиме високий попит. У випадку з модифікацією продукту віддача може бути значно меншою, як, втім, і ризик, що притаманний цьому вибору. Повернення, швидше за все, буде одержане в довгостроковому періоді.

Розвиток ринку вимагає від помірних до високих сум інвестицій, що в основному залежить від того, знаходяться ринки в країні або за її кордоном. У останньому випадку фінансові ресурси можуть бути значними. Рівень фінансової віддачі буде також від помірного до високого, проте віддача може бути одержана в короткі терміни. Рівень ризику – від помірного до високого, залежно від ринку, що освоюється. Існує велика вірогідність фінансової синергії, що виникне в процесі реалізації цієї стратегії.

Віддача від інвестування в диверсифікацію швидше за все, буде одержана у довгостроковому періоді. Само по собі диверсифікація – це стратегія високого ризику, що вимагає значних фінансових вкладень. У той же час, якщо стратегія вдала, рівень фінансової віддачі може бути значним і існує висока вірогідність досягнення фінансової синергії.

Загалом, варто відмітити, що поки підприємство отримує цільовий прибуток за рахунок зростання в освоєної галузі, необхідності в диверсифікації немає. Але у динамічному зовнішньому середовищі диверсифікація стає основою досягнення певного рівня внутрішньої і зовнішньої гнучкості.

9 СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

9.1 Загальна характеристика стратегій бізнесу

Стратегія бізнесу відноситься до другого рівня ієрархії стратегій багатoproфільного підприємства, але є первинною стратегією для підприємств з одним бізнесом. У літературі ця стратегія має чисельні назви, серед яких: стратегія бізнесу, бізнес-стратегія, ділова стратегія, конкурентна стратегія тощо.

Бізнес-стратегія (ділова стратегія) – це спосіб отримання стійких переваг підприємства у конкурентній боротьбі, шляхом задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще за інших. Тобто бізнес-

стратегія відображає, як підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку. Вона розробляється для продукції.

Відповідно до бачення одного з провідних теоретиків та практиків маркетингу М. Портера, існують три основних підходи до формування бізнес-стратегії: **стратегія лідирування за витратами**, **стратегія лідирування за продуктом** (стратегія диференціації) **та стратегія концентрації** (стратегія фокусування на вузькій ніші покупців), які орієнтовані на різні умови економічного середовища і різні потреби в ресурсах.

Виділення різних типів бізнес-стратегій обумовлено різноманіттям як людських потреб, так і шляхів їх задоволення. Кожний виробник намагається організувати виробництво такого продукту, який максимально задовольнить споживача, проте при цьому завжди виникає дія принципу компенсації. Цей принцип полягає в тому, що намагання досягти кращих характеристик продукту в одному відношенні, спонукає поступитися іншими перевагами. Характеристики продукту можуть знаходитися в об'єктивному протиріччі (наприклад, автомобіль не може бути одночасно швидкісним та економним за показником споживання палива). Тому обрання певного типу бізнес-стратегії це завжди компроміс.

Розглянемо детальніше кожен із бізнес-стратегій.

9.2 Стратегія лідирування за витратами

Стратегія лідирування за витратами (віолентная стратегія) орієнтована на зниження витрат виробництва і реалізації продукції. Основою стратегії є низька собівартість виготовлення та реалізації продукції, що в свою чергу дає можливість встановлювати нижчий за середній рівень цін при збереженні планової прибутковості. Ця стратегія базується на оптимізації виробничих потужностей, досягненні ефекту від масштабу за рахунок організації масового виробництва, скорочені витрат на сировину, матеріали, енергоносії, підвищені продуктивності праці тощо. Тобто ця стратегія **орієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва та реалізації продукції. Девіз лідерів за витратами: «Дешево, але пристойно».**

Найбільш розповсюджені шляхи забезпечення низьких витрат на виробництво та збут продукції наведені на рисунку 9.1.

Процес забезпечення ресурсами

- пошук найдешевших матеріальних ресурсів
- обхід посередників: покупка ресурсів безпосередньо у виробника
- скорочення нераціональних перевезень ресурсів

Процес виробництва продукції

- організація масового виробництва
- раціональне використання ресурсів
- запровадження ресурсозберігаючих технологій
- дотримання нормативів витрат ресурсів
- впровадження досягнень НТП з питань економії витрат
- запровадження тотального режиму економії

Процес підготовки продукції для реалізації

- усунення надмірностей в оздобленні продукції
- мінімізація витрат на рекламу продукції

Процес продажу продукції та післяпродажного сервісу

- обхід посередників: продаж товару кінцевому споживачу
- пошук найдешевших сервісних служб
- відмова від післяпродажного сервісу.

Рисунок 9.1 – Шляхи забезпечення низьких витрат

Слід зазначити, що, згідно з принципом компенсації, зосередженість на економії призводить до погіршення інших показників конкурентоспроможності продукції (наприклад, показників властивостей продукції, показників надійності, естетичних та ергономічних показників тощо), швидкості обслуговування, рівня та глибини сервісу та інше.

Вибір стратегії лідирування за витратами зовсім не означає, що для її забезпечення підприємство не буде мати значну потребу у фінансуванні, навпаки, її реалізація передбачає досягнення операційної досконалості, а отже суттєві вкладення в забезпечення ефективного використання всіх типів ресурсів в процесі організації масового виробництва.

9.3 Стратегія лідирування за продуктом (диференціації)

Стратегія лідирування за продуктом (експлерентна стратегія) орієнтована на інновації. Основою стратегії диференціації є постійна зміна споживчих або інших властивостей продукції підприємства при високому рівні

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. / Сокр. пер. с англ. М. : Экономика, 1989. 519 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : Пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с. (Серия «Менеджмент для лидера»).
4. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник, 7-ме видання. Київ : Лібра, 2010. 720с.
6. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Письменна О.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 2 : навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2013. 82с.
7. Довбня С.Б., Письменна О.О., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 1 : навч. посібник. – Дніпро: НМетАУ, 2021. 98 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. 656с.
9. Піжук О.І. Стратегія підприємства : навч. посібник / О. І. Піжук ; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. Ірпінь, 2018. 390 с.
10. Портер М. Конкуренция: учебное пособие: пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. 495с.
11. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.
12. Томпсон А.А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, 12 издание. М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
13. Шимко О.В. Стратегія підприємства : навч.-метод. посібник / О.В. Шимко, С.М. Грибкова. Краматорськ : ДДМА 2009. 132 с.

14. Gratton L., Hailey V. H., P. Stiles and C. Truss. People processes as a source of competitive advantage. / Strategic Human Resource Management: Oxford University Press, Oxford. 1999.
15. Miles R. E., Snow C. C. Organizational Strategy: Structure and process / McGraw-Hill. - New York. 1978.
16. Storey, J. From personnel management to human resource management, in ed. J. Storey, New Perspectives on Human Resource Management, Routledge. London. 1989.

Навчальне видання

**Довбня Світлана Борисівна,
Найдовська Ангеліна Олексіївна**

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Частина 2

Навчальний посібник

Тем. план 2021, поз. 162

Підписано до друку 24.05.2021
Облік.-вид. арк. 5,41.

Формат 60x84 1/16.
Умов. друк. арк. 5,34

Папір друк.

Друк плоский.
Замовлення №144

Національна металургійна академія України
49005, м. Дніпро, пр. Гагаріна,4

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ