

10. Звягинцева О.С. Оценка инвестиционного риска региона. Электронный ресурс [Режим доступа]: <http://vestnik-mgou.ru/web/library/files/incoming/8/2010/2/st12.pdf>

УДК 658.155.2

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ КОНЦЕНТРАЦІЙ ДЛЯ АВІАПІДПРИЄМСТВА

*Мяжких І.М., к.е.н., доцент, докторант,
Національний авіаційний університет*

В статті розкрито особливості процесу стратегічного управління авіа підприємством, методика підходів щодо вибору стратегії концентрації для авіа підприємств.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, концепція стратегічного управління, стратегія концепції.

В статье раскрыты особенности процесса стратегического управления авиапредприятием, методика подходов к выбору стратегии концентрации для авиапредприятий.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, концепция стратегического управления, стратегия концепции.

In the article the features of strategic airline management, methods of approaches to strategy selection concentration for airlines.

Keywords: strategy, strategic management, the concept of strategic management, strategy concept.

Постановка проблеми. Для розбудови відкритої національної економіки України, необхідно враховувати динамічні зміни, що відбуваються не тільки у економіці розвинутих держав, а й у світі взагалі. Досліджуючи стан та розвиток авіаційної галузі України, можна зазначити, що на сьогодні Україна ще залишається у групі небагатих країн, які

мають науково-технічний потенціал щодо створення і виробництва найсучаснішої авіатехніки. Конкурентоспроможність даної галузі України підтверджена тривалим життям на світовому ринку регіональних турбогвинтових пасажирських літаків АН – 24, унікальністю літаків «Мрія» та «Руслан», потенціалом перспективних моделей літаків АН – 70, АН – 140, АН – 74, ТК – 300, АН – 38, ТУ – 334 та ін. Крім проектування і виробництва пасажирських і транспортних літаків, в Україні також є мережа авіаремонтних підприємств, в тому числі і для відновлення бойових літаків і вертольотів [3].

Для України авіаційний транспорт – це складова єдиної транспортної системи завданням якої є: організація не тільки внутрішніх, а й міждержавних транспортних зв'язків; задоволення потреб національної економіки і населення в авіаційних перевезеннях і роботах як на території України, так і за її межами.

Враховуючи те, що з часів незалежності України авіаційна галузь в її системному розумінні так і не відбулася, а переважним змістом діяльності підприємств авіаційного профілю в цей період стала розрізнена боротьба за виживання, в галузі накопичилося чимало гострих різноманітних питань, без вирішення яких важко сподіватися на забезпечення конкурентної стійкості на світовому ринку [3].

А отже, актуальною проблемою, що постає перед авіаційними підприємствами України є обґрунтування шляхів виходу їх з кризового стану та завоювання ними міцних конкурентних позицій на ринку «авіаційної пропозиції».

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств авіаційної галузі, як однієї з провідних секторів економіки України є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних вчених, таких як Горбуліна В., Ключєва Ю., Борохвостова В., Печоріна Н., Соколенко С. та зарубіжних науковців: Дукер П., Кінг В., Котлер Маскон М., та ін. Проте стан вітчизняної авіаційної галузі залишається незадовільним, у стратегії її розвитку недостатньо враховані тенденції розвитку авіапромисловості та інших

авіапідприємств провідних країн світу і транснаціоналізації цієї галузі .

Метою даного дослідження є узагальнення особливостей процесу стратегічного управління та вибору стратегії концентрації для авіапідприємств України.

Виклад основного матеріалу. Світова практика бізнесу показує, що більшість підприємств, які досягли значних результатів в бізнесі, завдячують саме впровадженню системи стратегічного управління.

Стратегія — це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Стратегія розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватися компанія, та приймати при виборі способу дій [2].

Стратегію можна визначити, як довгостроковість та впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності авіапідприємства — забезпечення впровадження інновацій та змін на авіапідприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у його діяльності. Стратегія авіапідприємства постійно розвивається, але керівництву не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і потім довгий час жити без змін. Завжди знаходиться щось нове, на що треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші. Процес удосконалення стратегії безкінечний, а тому, стратегія підприємства завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане нове [5, с.152].

Розрізняють наступні види стратегій: загальні для всього авіапідприємства в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами. Стратегію можна розглядати, як багатогранне та дуже ефективно для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії. Стратегія не дає негайного результату та 100% передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному

періоді прийняття «винятково правильних рішень», а також продажу послуг (товарів, робіт, готової продукції) у запланованих обсягах. Стратегія не може забезпечити необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами і саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені, а також 100% виконання всіх стратегічних настанов. Розробка стратегії не дає обов'язкового виживання авіапідприємству в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує імовірність виживання підприємства взагалі). Стратегія не визначає стандартного переліку та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самої організації [5, с.158].

Будь-яка модель управління авіапідприємством базується на відповідній концепції. Концепція управління - це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування підприємства, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Згідно з концепцією стратегічного управління аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища - необхідний елемент визначення місії та цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб підприємство функціонувало відповідно до вибраної концепції управління [6, с.208].

Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться авіапідприємство, тому маркетингові програми як короткострокові, так і довгострокові потребують розробки і застосування такої стратегії, яка при заданих умовах максимально відповідала б державній економічній політиці і в той же час забезпечувала б авіапідприємству необхідну

ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість в результатах праці.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або не багатьох) сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації. Стратегія концентрації орієнтована на вузьку специфічну групу споживачів (сегмент ринку) через спеціалізований комплекс маркетингу, спрямований на задоволення потреб саме цього сегмента [4].

Стратегія концентрованого маркетингу ефективна насамперед для невеликих чи спеціалізованих підприємств, які пропонують послуги конкретного призначення в обмеженій кількості. Для досягнення ринкового успіху важливо, щоб авіапідприємство краще, ніж конкуренти, задовольняло потреби обраного сегменту ринку. Водночас ця стратегія пов'язана з підвищеним рівнем ризику. Якщо обраний сегмент не виправдає надій, авіапідприємство зазнає збитків.

Сегментами ринку (об'єктами концентрації) в стратегії концентрації можуть бути: певна група споживачів; певний вид послуг; певний географічний ринок. Необхідна умова застосування стратегії концентрації - авіапідприємство мусить обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які протистоять на загальному ринку.

Таким чином, стратегія концентрації – це більш глибока диференціація послуг, що пропонується підприємством, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідировання у зниженні витрат (цін)» і «лідировання у диференціації продукції» щодо ринку взагалі [7].

У ході вибору стратегії концентрації з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю.

Стратегія концентрації доцільна за таких умов: наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі: мають специфічні потреби й використовують послугу по-різному;

відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента; неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті.

Переваги при використанні стратегії концентрації: не вимагає значних фінансових витрат і великих розмірів підприємства; навіть займаючи незначну ринкову частку, підприємство може отримати великі прибутки.

Ризик: можливість звуження сегменту ринку, на який орієнтується підприємство; конкуренти можуть знайти в межах сегменту підсегменти і посилити спеціалізацію авіаційних послуг.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також фактори «невизначеності майбутнього».

2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформулювати відповідні інформаційні банки.

3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.

5. Можливість зробити авіапідприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

9. Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дії щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Стадії процесу стратегічного управління авіапідприємством:
стратегічний аналіз та визначення ідей, місії, цілей і пріоритетів авіапідприємства;

визначення варіантів стратегії авіапідприємства, стратегій окремих видів бізнесу, функціональних стратегій;

вибір стратегічних альтернатив та розробка програми дій щодо реалізації вибраної стратегії;

реалізація стратегії та внесення змін в елементи внутрішнього середовища авіапідприємства;

стратегічний контролінг.

Усі стадії процесу стратегічного управління взаємопов'язані, циклічні та ліє зворотній зв'язок і, відповідно, зворотній вплив кожної стадії на інші й на всю їхню сукупність. У цьому полягає важлива особливість процесу стратегічного управління.

Висновок. Таким чином, система управління сучасної організації, що охоплює дві підсистеми, які взаємодоповнюються, - це стратегічне управління, пов'язане з розвитком потенціалу авіапідприємства, досягненням довгострокових цілей розвитку, та оперативне управління, яке використовує наявний потенціал для досягнення короткострокових цілей.

Система стратегічного управління об'єднує підсистеми стратегічного аналізу та вибору (планування) стратегії організації, а також управління стратегічними проблемами в реальному масштабі [1, с.348].

Стратегічне управління базується на вивченні відносин. Якi можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає авіапідприємство як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, місцевими органами тощо і дає змогу підприємствам підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються. Концепції існування та розвитку авіапідприємства у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Авіапідприємствам України останні кілька років критичну ситуацію створює динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, внутрішні

ресурси і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. В цих умовах велике значення відводиться вдалому застосуванню в практику авіапідприємств ідей і технологій стратегічного управління їх розвитком.

Література

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
2. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
3. Заходи щодо підтримки авіаційної галузі України при входженні до світової організації торгівлі [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://old.niss.gov.ua/MONITOR/MONITOR1_72/02.htm.
4. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб.– К.: Академвидав, 2007.–320 с.
5. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. – Львів: Магнолія, 2006. – 392 с.
6. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

УДК 339.133

**ВИЗНАЧЕННЯ РОЗМІРУ ЗАМОВЛЕННЯ З
УРАХУВАННЯМ СЕЗОННИХ КОЛИВАНЬ ПОПИТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

***Попова Ю.М., к.е.н., доцент,
Куцак Н.Д., магістр,
Донецький державний університетуправління***

В статті розглянуто сутність розрахунку оптимального розміру замовлення з урахуванням сезонних коливань попиту, для оптимізації процесу закупівлі на підприємстві. Розрахунки було проведено на основі даних відділу логістики будівельного підприємства.