

УДК 65.012,44 (330,341)

РОЗРОБКА АЛЬТЕРНАТИВ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

*Науменко М. О., к.е.н., доцент,
Проскуров Я.Ю., магістр (НТУ «ХП»)*

У статті наведено теоретико-методичне обґрунтування особливостей удосконалення стратегічного управління підприємствами у процесі реалізації альтернативних стратегій в умовах кризи.

Ключові слова: соціально-економічний розвиток, стратегічне управління, криза

Вступ. Останнім часом досить часто вченими і практиками розроблені підходи та моделі, що дозволяють обґрунтовано підходити до визначення стратегії підприємства. Встановлено, що головними факторами, від яких залежить визначення стратегій, є: цілі підприємства, стан ринку, положення підприємства на ньому, стратегії конкурентів, технологія виробництва, потенціал підприємства, товар, що виготовляє підприємство та його особливості, конкурентні переваги, частка ринку, привабливість ринку, стадії життєвого циклу продукту, витрати виробництва та збуту товару, вибагливість керівництва тощо.

Врахувати всі ці фактори при визначенні стратегії практично неможливо, тому існує багато підходів до визначення стратегічних альтернатив. Ці підходи відрізняються між собою перш за все тим, які фактори враховуються і вважаються головними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методики стратегічного планування детально розглянуті в роботах К. С. Боумена, О. С. Віханського, Клеймора Г., Кузнецова В. С. [1-4] та інших.

Публікації останніх років з питань розвитку й удосконалення роботи підприємств відбивають системний підхід до розробки стратегії економічного розвитку, ресурсної бази, стан і розвиток зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, орієнтованого на власні можливості, а також антикризові методики. Але необхідно відзначити, що досить широкий спектр теоретичних і практичних розробок в області стратегічного й антикризового управління не дає відповідей на багато питань. У першу чергу, існуюча методологія не відбиває можливості швидкого аналізу ситуації й реагування в режимі невизначеності й постійно змінюваних зовнішніх умов під час кризи.

Таким чином, **метою** статті є наукове обґрунтування поставлених цілей розвитку підприємства, що можуть бути досягнуті різними

способами, які визначаються в ході розробки альтернативних стратегічних планів.

Результати дослідження. Розкриття поставленої мети пропонується шляхом удосконалення варіанту стратегічного розвитку функціонування підприємств.

Розглядаємо модель М.Портера [5]. Підхід М.Портера до генералізації альтернативних стратегій ґрунтується на твердженні, що стійкість позицій підприємства на ринку визначають: витрати, з якими виробляється та збувається продукція; незамінність продукту; сфера конкуренції. Досягти конкурентних переваг та зміцнити свої позиції підприємство може завдяки:

1)забезпеченню більш низьких витрат на виробництво, якість обслуговування споживачів ресторанного господарства. Низькі витрати визначають здатність підприємства розробляти, виробляти та продавати товар із порівняльними характеристиками, але з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи свій товар на ринку за ціною, що склалася на ньому підприємство отримує додатковий прибуток;

2)забезпеченню незамінності продукту за допомогою диференціації. Диференціація – це здатність підприємства забезпечити покупця товаром, що має більшу цінність, тобто більшу споживчу вартість. Диференціація дозволяє встановлювати більш високі ціни, що дає більш високий прибуток.

Наступними розглянемо моделі розміщення ресурсів. Визначальним елементом стратегії підприємства є рішення його керівництва про розміщення ресурсів, тобто фактично вибір товарів і ринків, що мають найбільші та найкращі можливості для інвестування в процесі ведення бізнесу. Такий вибір здійснюється при використанні матриць, ключовими складовими яких виступають, з одного боку товар (послуга), а з іншого – ринок.

Заслугове на увагу визначення конкурентних переваг підприємства та вибір стратегій, запропонованих Ж.-Ж. Ламбенем [6].

Він поділяє конкурентні переваги на «зовнішні» та «внутрішні».

Стратегія, що базується на зовнішній конкурентній перевазі, – це стратегія диференціації, яка спирається на маркетингові «ноу-хау».

Стратегія, що базується на внутрішній конкурентній перевазі, – це стратегія домінування по витратах завдяки організаційному і виробничому «ноу-хау».

Як бачимо з вищезазначеного, всі моделі розробки стратегій базуються на різних підходах і спираються на різні переваги, які має підприємство.

Для оцінки розроблених стратегічних альтернатив необхідно проаналізувати узгодженість стратегії і зовнішнього середовища, визначити, наскільки розроблена стратегія відповідає прогнозом змін економіки країни, кон'юнктури споживчого ринку. Але у зв'язку з кризою, яка спостерігається в економіці України на протязі останніх десяти років дуже важко вчасно спрогнозувати становище на ринку.

Вибір найбільш доцільного варіанта стратегії може здійснюватися: на основі впливу сукупності факторів; на основі критеріїв; на основі матриці Томпсона і Стрікланда;

При виборі стратегій використовується ряд факторів, за допомогою яких можна оцінити доцільність використання однієї або іншої стратегії: ризик, величина фінансових коштів, становлення персоналу підприємства до можливих змін, передбачувані результати діяльності після здійснення стратегії та ін.

Оцінка розроблених стратегічних альтернатив і вибір найбільш доцільної здійснюється за такими параметрами:

➤ узгодженість стратегії і зовнішнього середовища: визначається наскільки розроблена стратегія менеджменту відповідає прогнозованим змінам економіки країни, правовим умовам діяльності підприємства, кон'юнктурі споживчого ринку;

➤ внутрішня збалансованість стратегії: визначається узгодженість між окремими стратегічними цілями і політикою менеджменту, а також заходами щодо забезпечення реалізації стратегії;

➤ рівень можливої реалізації стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства: фінансових ресурсів, рівня кваліфікації персоналу, його технічної озброєності;

➤ допустимий рівень ризиків: фінансових, інвестиційних, технологічних тощо;

➤ результативність стратегії: економічна ефективність її реалізації, неекономічна ефективність (підвищення іміджу підприємства, якості продукції і послуг, поліпшення

психологічного клімату і умов праці персоналу тощо).

Доцільність вибору варіанту стратегічного розвитку підприємств здійснюється на основі комплексного вивчення параметрів та оцінки значущості кожного з них.

Варіант стратегічного розвитку функціонування підприємств України показує, що існуюча система управління стратегічним розвитком підприємства не дозволяє розпізнати на ранній стадії зародження можливого банкрутства і виявити момент переходу підприємств у фазу «кризи» життєвого циклу, а саме управління стратегічним розвитком підприємств в умовах кризи повинно базуватися на синергетичному підході, який передбачає розгляд його як відкритої і нерівноважної виробничо-економічної системи. При цьому сам процес стратегічного розвитку підприємства здійснюється тільки через нестійкість його станів і йому властиві такі основні принципи: необоротність, випадковість, невизначеність, не лінійність.

Висновок. Сьогодні варто згадати, що криза має дві сторони: першу – небезпечну й руйнівну, а другу – спрямовану на поліпшення й зміни, коли стають явними допущені помилки й постає неминуча необхідність їх виправлення. Від прийнятих у цей момент рішень і виконуваних дій залежить, чи виживе підприємство й з якими результатами воно вийде з економічного безладдя. Спроби перечекаати кризу, відклавши плани з розвитку підприємства й виправдовуючи бездіяльність несприятливими умовами – це прямий шлях до банкрутства. Емоційно прийняте рішення про закриття або замороження бізнесу в більшості випадків приведе до захоплення частки ринку конкурентами, що мають стратегічне бачення. Фінансова криза – найкращий час для розвитку підприємництва, захоплення або розширення частки ринку, звільненого його більше слабкими учасниками.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К.Боумэн, пер. с англ. – М. : ЮНИТИ. - 2007. – 344с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С.Виханский. – М. : ГАРДАРИКИ. - 2008. – 267с.
3. Клеймор Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях / Г. Клеймор // Вопросы экономики. – 1998. – № 9. – С. 46-66.
4. Кузнецов В. С. О стратегической альтернативности / В. С. Кузнецов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 34-40.

5. Портер М. Стратегія конкуренції/ М. Портер, Е. Майкл, пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський – К.: Основи. - 1998. – 390с.

6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива \ Ж.Ж. Ламбен - СПб.: Наука. – 1996. – 457с.

Анотація. В статті приведено теоретико-методичне обґрунтування особливостей удосконалення стратегічного управління підприємствами в процесі реалізації альтернативних стратегій в умовах кризи.

Ключеві слова: соціально-економічне розвиток, стратегічне управління, криза

Summary. In the article the theoretical-methodical is resulted grounds of features of improvement of strategic management of enterprises in the process of realization of alternative strategies in the conditions of crisis.

Keywords: social- economic development, strategic management, crisis

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Пулипенко А.А.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 658.5:656.2

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Підпригоро І.В., ст. викладач (УкрДАЗТ)

В рамках удосконалення методичних підходів до реалізації стратегічного контролінгу запропоновано проводити оцінювання економічного потенціалу підприємств залізничного транспорту за виділеними складовими: фінансово-інвестиційним, техніко-технологічним, кадровим, організаційно-управлінським, інноваційним.

Ключові слова: стратегічний контролінг, економічних потенціал.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями.

Стратегічний контролінг повинен забезпечити життєдіяльність підприємства, реалізацію намічених цілей розвитку та досягнення довгострокової переваги перед конкурентами. Основними напрямками аналізу стратегічного контролінгу є:

- 1 аналіз потенціалу підприємства;
- 2 аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 3 аналіз конкуренції;
- 4 аналіз ключових факторів успіху;
- 5 формування портфеля стратегій;
- 6 аналіз стратегічних планів та підконтрольних показників діяльності;
- 7 аналіз ланцюжка цінностей;
- 8 аналіз стратегічного позиціонування;
- 9 аналіз витратоутворюючих факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання оцінки економічного потенціалу підприємства висвітлюються в роботах О. Балацького, В. Григор'єва, М. Федотової, Є. Лапіна, І. Отенко, О. Федоніна, І.Репіної, О. Олексюк та ін. [2;3;5;7] Однак запропоновані підходи до оцінки потенціалу різняться за цілями, критеріями та призначенням за відсутності єдиної теорії.

Актуальні проблеми сучасного стану транспортної системи України знайшли відображення у наукових працях А. Арбузова, В. Віннікова, А. Голікова, Д. Горелова, А. Гриньова, О. Дейнеки, В. Диканя, Ю. Кулаєва, В. Пасічника, Л. Позднякової, В. Соболева, В. Шинкаренка [4].

Серед робіт, присвячених проблемам інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств, складовим інвестиційного та інноваційного потенціалів і методикам їх розрахунку, праці таких