УДК 656.13

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Доктор технічних наук Бідняк М.Н.,
кандидат економічних наук Омельянович О.Р.,
Гребельник В.М.

У статті висвітлено проблемні питання управління стратегічними змінами на різних стадіях життєвого циклу підприємства, формування стратегії підприємства в залежності від етапу його життєвого циклу.

In the article highlights the issues of strategic changes at different stages of the life cycle of an enterprise, the strategy of the enterprise, depending on the stage of its life cycle.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки необхідними умовами для виживання підприємства в перспективі є, по-перше, орієнтація виробництва на споживачів, по-друге, гнучке пристосування до ринкової кон'юнктури, по-третє адаптація до швидких змін у зовнішньому середовищі. Все це неможливо зробити без розробки стратегічних альтернатив, вибору і успішної реалізації стратегії розвитку підприємства.

Наведемо деякі фактори від яких залежить визначення стратегічних альтернатив: стратегічні цілі підприємства; стан ринку, положення підприємства на ринку, доля ринку, привабливість ринку; стадія життєвого циклу ринку; стратегії конкурентів; товар що випускається; стадія життєвого циклу товару; потенціал підприємства; витрати на виробництво; особливості менеджменту; стадія життєвого циклу підприємства та багато інших факторів. Врахувати всі фактори, які визначають майбутню стратегію підприємства, неможливо. Тому підходи до визначення стратегії розвитку підприємства відрізняються, перш за все, тим які фактори є головними і тому вони повинні враховуютися при розробці стратегічних альтернатив і виборі стратегії

Для успішної розробки стратегічних альтернатив і вибору стратегії необхідно в якості головних факторів враховувати поточну стадію основних життєвих циклів(ринку, підприємства, товару, технології, попиту), а також прогноз зміни цих стадій в майбутньому. На нашу думку це стосується, в першу чергу, життєвого циклу підприємства. Дослідження стадій життєвого циклу підприємства дозволяє розробити рекомендації по розробці стратегічних альтернатив і вибору з них стратегії розвитку підприємства

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління життєвим циклом підприємства(ЖЦП) недостатньо висвітлено у вітчизняній та зарубіжній літературі, натомість, багато уваги приділяється питанню життєвого циклу ринку, продукції, технології, попиту.

Питання життєвого циклу підприємства та їх стратегічного забезпечення висвітлені у працях таких вчених, як І. Адізес, Л.Волкова, Л.Грейнер, П.Друкер, А. Даунс, Р. Дразін, К.Казанян, Р.Куинн і К. Камерон, Д.Кац і Р.Кан, Ф.Лиден, Г. Липпитт, Д.Міллєр, М. Портер, У. Торберт, У. Шмидт, П.Х.Фрізен[1,3,5,6,8.9,10].

Цими вченими запропоновані різні моделі життєвого циклу організації в основі кожної з них лежить особлива унікальна ідея. Проте, усі моделі тією чи іншою мірою відбивають сутність еволюції компанії. Наприклад у моделі, що запропонована Д.Міллером і П.Фризеном, пропонується виділити п'ять стадій розвитку, а в моделі яка запропонована І.Адізесом їх вісім («Дитинство», «Давай-Давай», «Юність», «Розквіт», «Аристократизм», «Ранній бюрократизм», «Бюрократизм», «Смерть»). Проте основні стадії розвитку й критерії їх визначення схожі для цих моделей. Відповідно до даного підходу діяльність організацій підкоряється законам еволюційного розвитку і містить у собі такі етапи, як зародження, підйом, розквіт, зрілість, старіння і відхід з ринку (рис. 1) [1].

Метою написання даної статті є дослідження науково-методичних підходів щодо вивчення ЖЦП і визначення стратегічних альтернатив і вибору стратегії, необхідної саме для зазначеного етапу життєвого циклу розвитку підприємства.

Основний матеріал. Будь-яка сучасна організація, яка діє на ринку, зазнає впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, тому змушена постійно пристосовуватися до умов ринку. В таких умовах господарювання основною задачею для менеджменту організації стає формування такої системи управління, яка дозво-

© Бідняк М.Н., Омельянович О.Р., Гребельник В.М., 2011

лить гнучко й ефективно реагувати на зміни ринку. Однієї з ефективних і доступних систем є система управління, заснована на еволюційному підході до розвитку організації.

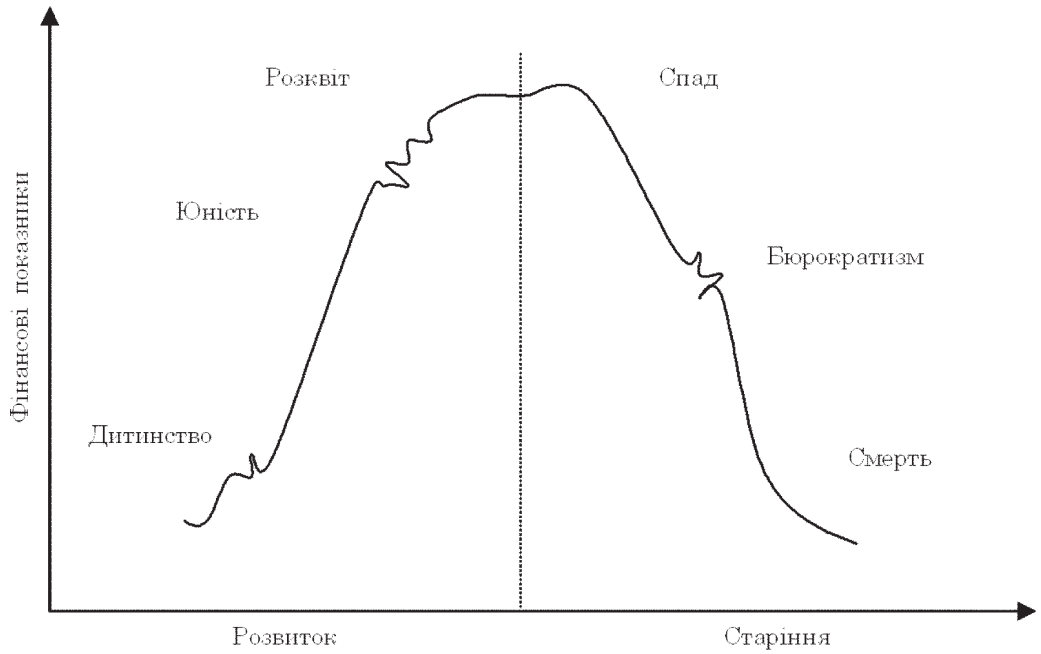

Рис. 1. Спрощена крива життєвого циклу підприємства

Плюсом такої системи є її відносна простота і можливість планувати свої дії з урахуванням можливостей і перспектив розвитку. Вивчення підприємства з позицій життєвого циклу його розвитку дозволяє більш точно сформувати цілі та стратегії підприємства, вимоги до менеджменту і методів роботи.

Діагностика змін в організації повинна вказувати на характерні риси ефективності менеджменту підприємства, а також на напрямки його удосконалення з урахуванням стадії життєвого циклу. Така діагностика дозволить скласти список цілей і ключових задач, послідовне досягнення яких дозволить організації рухатися в бажаному напрямку. Серед цих цілей можуть бути: збільшення прибутку, підвищення ефективності виробництва, ріст підприємства і масштабів його діяльності, створення ділової репутації, створення технологічної переваги, зниження ризику банкрутства. На різних етапах діяльності підприємства кожна з цих цілей може стати пріоритетною, може змінюватися або коректуватися.

Як світовий, так і український економічний досвід свідчать про те, що організація функціонує не хаотично, а відповідно певним внутрішнім закономірностям. Конкретне підприємство створюється, розвивається, знаходить і завойовує свою ринкову нішу, стабілізується, стагнує, можливо, скорочується і нарешті припиняє своє існування. В цілому можна говорити про життєвий цикл існування конкретної організації — динамічний процес створення, трансформації і ліквідації. Життєвий цикл підприємства переважно обумовлюється оточуючим середовищем: державним регулюванням, фінансово-кредитною системою, податками, зв'язками з постачальниками ресурсів, покупцями готового товару, стосунками з конкурентами тощо.

Серед основних чинників, які впливають на термін життя підприємства, можна виділити такі [1,3,9]: — розмір фірми, галузь, тип товару; — ступінь інтегрованості, комбінування, диверсифікованості; — технічний та технологічний рівень розвитку; — загальний стан ринкової кон'юнктури, рівень менеджменту тощо.

Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, й оцінювати, наскільки стиль керівництва відповідає цьому етапу. Саме тому в даний час набуває широкого застосування концепція життєвого циклу організацій (ЖЦО), яка передбачає здійснення змін із певною послідовністю станів протягом тривалого часу.

На нашу думку, найбільш прогресивним підходом до оцінки діяльності організації можна вважати підхід американського вченого І. Адізеса, який розглядає організаційний розвиток як певний аналог процесів у розвитку біологічного організму. На його думку процес організаційного розвитку передбачає неминуче і поетапне проходження компанією у ході розвитку низки обов'язкових фаз. Його теорія концентрує увагу на двох найважливіших параметрах життєдіяльності підприємства: гнучкості і підконтрольності.

За схемою життєвого циклу будь-яка корпорація на шляху свого розвитку проходила декілька етапів: «Дитинство», «Давай-Давай», «Юність», «Розквіт», «Аристократизм», «Ранній бюрократизм», «Бюрократизм», «Смерть». Важливо зазначити, що смерть компанії може наступити на будь-якому з етапів.

Згідно теорії ЖЦП І.Адізеса компанії, які знаходяться на етапі «Дитинство», мають догоджати споживачам навіть тоді, коли це приносить підприємству шкоду. На етапі «Давай-давай» компанії орієнтуються на збут і ринкову частку, не дбаючи про прибуток. В організаціях, які знаходяться на етапі старіння, увага фокусується на тому, хто створив проблеми, а не на тому, що треба робити для їх вирішення.

При вивченні життєвих циклів значну увагу приділяють менеджменту, який повинен виконувати такі функції: спрямовуючу (Purposeful, P — орієнтація на клієнта, його потреби тощо), адміністративну (Administrative, A –регламентування, планування, опис бізнес-процесів тощо), підприємницьку (Entrepreneurial, E — здатність передбачати, приймати на себе ризики, бути проактивним, тобто не реагувати на події, а вибудовувати діяльність з урахуванням очікуваного майбутнього), інтеграційну (Integrative, I — пов'язана з культурою, цінностями).

На етапі «Дитинство» для фірми найважливіше P (потрібно терміново заробляти хоч якісь гроші), тому «здорове» «Дитинство» описується формулою Paei (маленькі букви означають, що інші функції наявні, але виражені слабко), а «нездорове» — P000 (якщо увесь час тільки задовольняти примхи клієнтів, не займаючись більше нічим, компанія швидко перейде на стадію згасання). Кожному етапу властиві свої проблеми, потрібні свої підходи і методи управління. Тому ідеальний підприємець повинен володіти всіма чотирма якостями, тобто відповідати формулі PAEI. Для кожного з етапів розвитку підприємства виділяються різні ключові чинники, аналіз яких дасть змогу оптимізувати діяльність організації. Якщо керівництво організації приймає рішення про аналіз ситуації з позицій життєвого циклу і можливості створення системи управління, то вибір і оцінка чинників стають основною задачею менеджерів. Базовий набір чинників для оцінки стану організації наведений у табл. 1 [10].

Аналізуючи стан організації з урахуванням вищенаведених чинників, менеджмент може зробити для себе висновки про стадії, на яких знаходиться організація в даний момент, і вжити заходи, спрямовані на збільшення життєвого циклу компанії або фірми, причому таким чином, щоб ефективність діяльності організації продовжувала залишатися на тому ж рівні або зростала.

На етапі входження на ринок у новостворених компаній виникають такі проблеми [2]: 1) управління власним швидким розвитком; 2) захист від конкурентів, які прагнуть скористатися їхнім успіхом; 3) забезпечення сильної конкурентної позиції. Для забезпечення ефективності діяльності такі компанії повинні ретельно відбирати висококваліфікованих керівників у раду директорів, залучаючи на роботу заповзятливих менеджерів, які мають досвід керування молодими фірмами на початкових стадіях їхнього становлення і розвитку, концентруючи зусилля на забезпеченні своєї переваги в галузі. Важливою стратегічною проблемою ведення бізнесу на першому етапі є високі ризики і оцінка нових можливостей. Для своєї діяльності підприємства можуть обирати такі стратегії: швидке «зняття вершків з ринку»; швидке проникнення на ринок; повільне проникнення на ринок.

На стадіях розвитку підприємства повинні враховувати динамічність ринку. Сьогодні стрімко змінюються технології, скорочується життєвий цикл товарів, з'являються нові конкуренти, які здійснюють активні конкурентні дії.

Перехід у стадію зрілості призводить до суттєвих змін у конкурентному середовищі. Це проявляється у тому, що фірми спрямовують стратегічні зусилля на зміцнення своїх конкурентних позицій. Посилення конкуренції змушує фірми скорочувати витрати на одиницю продукції, спрямовані на різні сфери діяльності: фірми можуть домагатися більш вигідних цін у постачальників, переключатися на використання дешевих компонентів, економніше здійснювати розробку продукту, можуть ліквідувати малоефективні і дорогі ланки в ланцюжку цінностей, збільшувати виробничу і збутову ефективність, проводити реорганізацію внутріфірмового управління.

Компанії, які знаходяться на стадії спаду, повинні спрямовувати свої зусилля на формування цілей, що відповідають існуючим вимогам ринку. Організації на даному етапі розвитку дотримуються таких стратегій: орієнтація на фокусування; орієнтація на диференціацію; орієнтація на зниження рівня витрат. Підприємству, яке знаходиться на стадії спаду, необхідно переглянути масштаби своїх операцій, у випадку падіння попиту — приділити увагу скороченню виробництва.

М. Портером була розвинута концепція портфеля життєвого циклу на основі взаємозв'язку між стадією розвитку галузі виробництва, у якій конкурує організація, незалежно від того, знаходиться вона в стані росту, зрілості або спаду, та стратегічним положенням організації[7].

Таблиця 1

Чинники, які визначають становище організації в системі ЖЦП

Фаза ЖЦО	Чинники і показники	Опис
Зародження	Наявність нового ринку, високий рівень ризику.	Наявність потреб ринку. У ході роботи зі створення організації оцінюються можливості для залучення засобів і рівень ризику.
Підйом	Рівень продажів, система управління , інвестиційна політика.	Вихід на ринок із новим продуктом, значні витрати на формування попиту на продукт, управління бізнесом здійснюється організатором, чіткої структури системи управління немає. Темпи росту продажів поступово збільшуються, відсутність ієрархії в системі управління, чіткої структури і значного запасу засобів, постійне залучення інвестицій, реактивне поводження організації в цілому.
Зміцнення	Темп зростання продажів, обсяг виробництва, асортимент , організаційна структура, підвищення якості діяльності, інноваційна політика.	Темп росту продажів продовжує збільшуватися, обсяг виробництва росте, проводиться агресивна інноваційна політика, розширення асортименту, у системі управління відбувається делегування повноважень і залучення в організацію найманих менеджерів, а також кваліфікованих працівників.
Розквіт	Розширення організації, асортименту товарів, які випускаються, обсягів виробництва, обсягів збуту, зростання прибутку; стан системи управління, маркетингова політика.	Відбувається збільшення обсягів збуту і виробництва, розширення асортименту вироблених товарів, можлива диверсифікація бізнесу. Усистемі управління є чітка структура управлінської процедури, використовується планування бізнес - процесів та інструменти менеджменту. Маркетингова і збутова політика стають агресивними, що обумовлено ростом конкурентної боротьби.
Зрілість	Обсяги виробництва і продажів, інноваційна політика і маркетинг, система управління.	Стабілізація становища на ринку веде до стабілізації обсягів виробництва і збуту, темпи росту продажів — середні в галузі. Скорочення коштів, які спрямовуються на інновації, скорочення витрат бюджету на дослідження, ріст витрат на маркетинг і просування товару. Для реалізації обираються мало витратні проекти з незначним рівнем ризику. Система управління ефективна, але великого значення набувають міжособистісні відносини, в організації росте кількість конфліктів.
Старіння	Система управління, фінансова і виробнича політика, організаційна культура.	Посилення системи контролю, формалізм і бюрократизація, прагнення до скорочення витрат на виробництво, ріст значення системи фінансів, скорочення обсягів збуту і виробництва, консерватизм у бізнесі, міжособистісні та функціональні конфлікти.
Відхід з ринку, припинення діяльності	Система управління, обсяги виробництва і збуту, організаційна культура.	Бюрократизація компанії, нездоровий клімат у колективі, зростання кількості конфліктів, втрата клієнтів, скорочення частки ринку, скорочення асортименту та відсутність інноваційних послуг і продукції.

Схема за М. Портером припускає, що в період росту організація, яка лідирує на конкретному ринку, повинна намагатися залишитися на передових позиціях, продовжуючи пропонувати унікальний товар / послугу або ж за рахунок підтримки переваги за витратами, які вона отримала завдяки своїм розмірам і досвіду.

Щодо загальних стратегій розвитку підприємства М.Портер рекомендує використовувати такі стратегії в залежності від стадії ЖЦП:

— зародження і молодість — найкращий період для збільшення частки ринку; основними функціями є дослідницько конструкторська діяльність та інженірінг;

— зростання — час для змін цінового чи якісного іміджу товару; основною функцією стає маркетинг;

— зрілість — несприятливий час для збільшення частки ринку(особливо для компаній з невеликими частками); конкуренція зміщується до сфери витрат; неприпустимий час для зміни цінового чи якісного іміджу товару; основною функцією є «маркетингова ефективність;

— спад — основна увага приділяється контролюванню витрат.

Успіх діяльності підприємства залежить від ступеня погодженості різних стадій основних життєвих циклів. Ситуація на ринку міняється на кожній стадії життєвого циклу та вимагає відповідної зміни стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку. Для кожного підприємства стратегія є індивідуальною, оскільки при її розробці необхідно враховувати розвиток ринкової кон'юнктури конкретних товарів, спеціалізацію і можливості участі в конкурентній боротьбі, а також життєві цикли розвитку підприємства.

Висновки. Незважаючи на те, що різні автори говорять про різну тривалість і природу стадій ЖЦП, усі вони погоджуються з тим, що кожна стадія містить її власну унікальну структуру, системи й стиль лідерства. Переходи від однієї стадії до іншої не відбуваються природно й гладко, незалежно від сили й побажань вищого керівництва. Більшість авторів визначає, що на ранніх стадіях зміни відбуваються більш швидко ніж на більш пізніх. Слід зазначити, що лише І.Адізес докладно розглядає повний цикл життя організації з народження до смерті, виділяючи окремі підстадії розвитку. Визначається,що вибір стратегії повинен проводитись з урахуванням конкретної стадії життєвого циклу підприємства. Вивчення підприємства з позиції життєвого циклу дозволяє точніше сформулювати уявлення про його цілі та стратегії.

Література

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.– 384 с.
2. Волкова Л. Топ-маркетинг. Инструмент рыночного успеха // Практический маркетинг.–2005.– №4. — С. 2–11.
3. Курс МБА по стратегическому менеджменту./Пер. с англ.. — М.:Альпина Паблишер, 2002. — 608 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент./Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999. — 284 с.
5. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетингаюю./Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 120 с.
6. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. — К.: ЕксОб, 2004.– 560 с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
8. Ансофф И.Новая корпоративная стратегия / Пер.с англ. — СПб.: ПИТЕР, 1999. — 416с.
9. Шершньова З.Є.Стратегічне управління: Підручник. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебн. для студ. высш. учеб. заведений.– М.: Бизнес-школа, 1998. — 416 с.

УДК 330.658

ВИБІР КРИТЕРІЇВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Кандидат економічних наук Бойко В.В.,
Кириченко Г.В.

Вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємства здійснюється з використанням різних критеріїв, до яких в сучасній економічній літературі відносять: максимізацію прибутку або виручки від реалізації продукції, показників рентабельності; зростання ринкової частки суб'єкта господарювання; зростання грошового потоку або вартості підприємства; забезпечення певного рівня коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан підприємства. Розробка стратегії розвитку підприємства передбачає вирішення проблеми вибору критеріїв прийняття рішень із різноманітних систем, моделей і підходів оцінки ефективності діяльності підприємства.

The choice of strategic alternatives of development of enterprise comes true with the use of different criteria to that in modern economic literature attribute : maximization of income or profit yield from realization of products,

© Бойко В.В., Кириченко Г.В., 2011