

УДК 65.011.4

О. О. Шапуров,
аспірант, Класичний приватний університет

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто сутність стратегічного управління. Сформовано методичний підхід до формування еталонної стратегії підприємства.

Essence of strategic management is considered in the article. The methodical are formed approach to forming of standard strategy of enterprise.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний набір, інтегральний показник ефективності виробничо-господарської діяльності, потенціал виробничо-господарської діяльності.

ВСТУП

Ринкова економіка, в якій функціонують суб'єкти господарювання, постійно змінюючись, весь час висуває нові вимоги до підприємств, тому питання пошуку нових методів оцінювання ефективності діяльності підприємств завжди буде актуальним. За сучасних умов, особливо враховуючи явище глобалізації, зростає інтенсивність конкуренції. Якщо раніше фірми могли конкурувати за рахунок привілейованого доступу до певних ресурсів, то зараз світові інтеграційні процеси суттєво зменшують визначальну роль цього фактора. На перший план виходить не стільки володіння ключовими ресурсами, скільки їх ефективне використання.

Особливо важливим питання оцінювання ефективності діяльності постає у світлі застосування на вітчизняних підприємствах технологій стратегічного управління, яке використовує ці оцінки ефективності діяльності об'єкта управління на стадії контролю. Результати оцінки застосовуються для обґрунтування управлінських рішень, забезпечуючи керівництво підприємства інформацією про те, якою мірою діяльність організації відповідає встановленим цілям.

Нині необхідність стратегічного управління на підприємствах різного типу цілком беззаперечна. Такі явища, як стратегія, стратегічні плани, проекти та програми поступово стають звичайними для керівників і власників

підприємств, а до того ж сформувався та дедалі зростає прошарок фахівців, які вже знають основний інструментарій стратегічного управління.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Визначити сутність поняття "стратегічного управління", основних підходів до формування стратегії підприємства. Сформулювати методичний підхід до вибору еталонної стратегії управління виробничо-господарською діяльністю.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Процес стратегічного управління підприємством досліджувало багато вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, зокрема: І. Ансофф, А.П. Міщенко, Б.М. Мізюк, В.Д. Немцов, Г.В. Осовська, Ю.М. Ратушний, О.М. Скібіцький, Шершньова З.Є.

РЕЗУЛЬТАТИ

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; ха-

рактеристик потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів [9, с. 176].

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять "стратегія" і "стратегічне управління", оскільки, посилаючись на розглянутих вище авторів, вони стратегію визначають як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. У більшості випадків термін "стратегія" ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей [3, с. 34–35].

Стратегії виступають як інструменти досягнення цілей концептуального підходу підприємства до управління виробничо-господарською діяльністю, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи із сказаного, можна дати наступне визначення стратегічного управління.



Рис. 1. Алгоритм вибору стратегії управління виробничо – господарською діяльністю

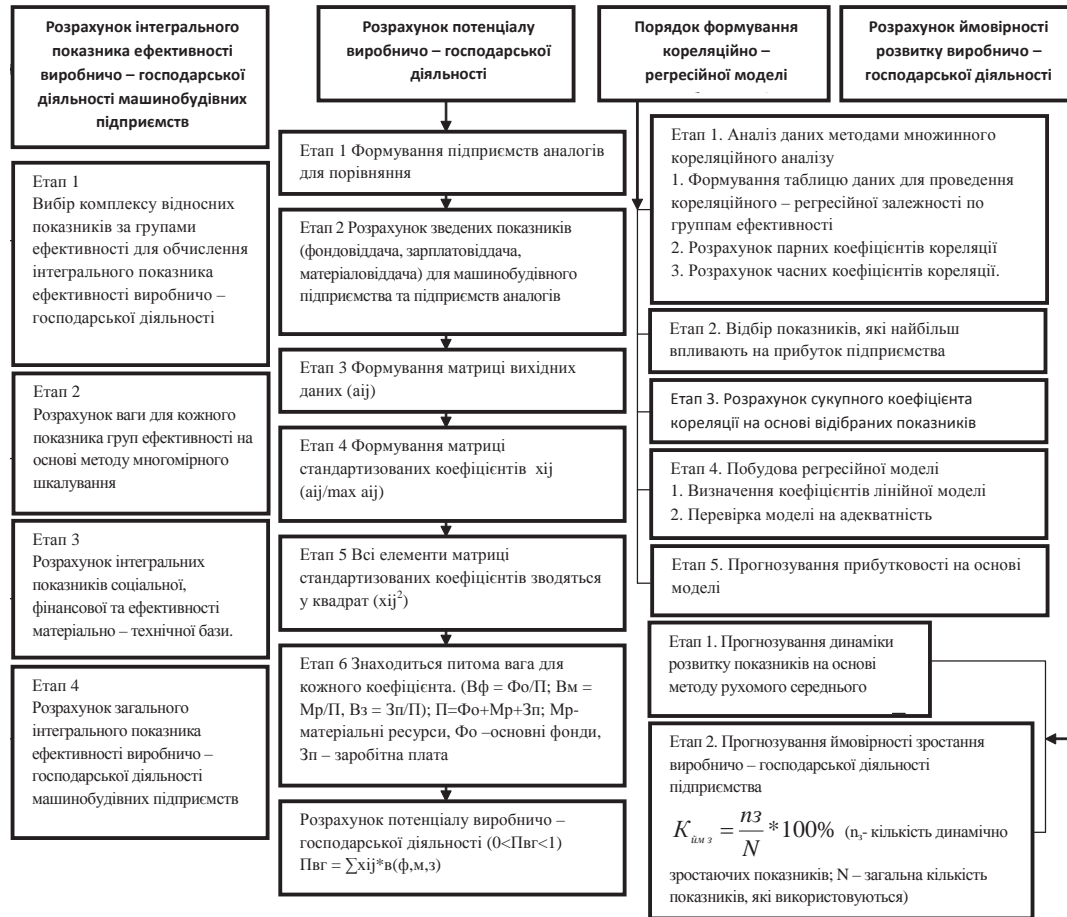


Рис. 2. Етапи розрахунків показників для формування стратегії

Таблиця 1. Відповідність еталонних і конкретних типів стратегій

Еталонні стратегії	Конкретні типи стратегій
1. Стратегія інтенсивного зростання	Стратегія вимагає значних інвестицій для освоєння продукції, ринків або технологій 1.1. Стратегія помірного розширення - помірне збільшення масштабів активності в рамках визначеної місії або перегляд призначення підприємства шляхом освоєння нової продукції, ринків або технологій. 1.2. Стратегія глобального розширення - велике збільшення масштабів активності в рамках визначеної місії або перегляд призначення підприємства шляхом освоєння нової продукції, ринків або технологій.
1. Стратегії концентрованого зростання. Пов'язані зі зміною продукту і ринку без зміни галузі діяльності	1.1. Стратегія посилення позиції на ринку полягає у підвищенні ролі підприємства за рахунок збільшення частки ринку 1.2. Стратегія розвитку ринку полягає у пошуку нових ринків для збуту продукції 1.3. Стратегія розвитку продуктів пов'язана з ростом частки ринку за рахунок реалізації на ньому нового продукту
2. Стратегії інтегрованого росту. Пов'язані з розширенням підприємства за рахунок створення нових структур	2.1. Стратегія оберненої вертикальної інтеграції, спрямована на розширення за рахунок придбання чи посилення контролю за постачальниками 2.2. Стратегія передуючої вертикальної інтеграції, виражена зростанням підприємства за рахунок придбання чи посилення контролю за структурами, що знаходяться між підприємствами і кінцевими споживачами
3. Стратегії диверсифікованого росту. Пов'язані зі видозмінами продукції на певному ринку чи зміною ринків діяльності	3.1. Стратегія внутрішньої диверсифікації, яка полягає у використанні можливостей освоєного ринку та технології і використовується у виробництві 3.2. Стратегія горизонтальної диверсифікації, зосереджена на пошуку можливостей росту за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології 3.3. Стратегія конгломеративної диверсифікації, яка полягає у розширенні за рахунок виробництва нових, технологічно не пов'язаних між собою, продуктів
4. Стратегія стабілізації Під час кризових явищ	4.1. Стратегія стабілізації на основі зменшення витрат, 4.2. Стратегія стабілізації на основі зовнішніх фінансових джерел (фінансова санація за рахунок акціонерного капіталу
5. Стратегії скорочення. Пов'язані з перегрупуванням сил після періоду росту або під час спадів і кардинальних змін в економіці	5.1. Стратегія ліквідації – граничний випадок, коли підприємство не може проводити подальшої діяльності 5.2. Стратегія "збирання врожаю", яка полягає у відмові у довготерміновому бізнесі на користь отриманих максимальних доходів у короткотерміновій перспективі 5.3. Стратегія відсікання зайвого шляхом усунення малорентабельних виробництв, продаж надлишкових потужностей, дочірніх компаній

Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

До формування стратегії управління виробничо-господарською діяльністю підприємств існують різні підходи.

Проте, в працях, на мій погляд, недостатньо розкрито проблема стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства, прогноз їх можливостей, які необхідно враховувати при виборі стратегії підприємства.

А. Томпсон і Д. Стрікленд розглядають п'ять взаємозалежних етапів, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності й формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності та зміна стратегічного плану або методів його реалізації [10].

І. Ансофф виділяє такі рішення, які потрібно приймати

Таблиця 2. Зведена таблиця стратегічного набору* [розробка автора]

Π_i	$IK_{эф}$	$K_{имз}$	Умови для вибору	Еталонні стратегії	Конкретні типи стратегій
$\Delta \Pi_i \uparrow$ Збільшується $\Pi_i=0,68-1$ (високий) $\Pi_i=0,36-0,68$ (середній)	$IK_{эф} \uparrow$ Збільшується $\Delta IK_{эф} > 0$	$K_{имз} > 50$	$\Pi < 1$ $\Pi = 1$	Стратегія інтенсивного зростання	Стратегія помірною розширення або стратегія глобального розширення
$\Delta \Pi_i \uparrow \downarrow$ $\Pi_i=0,68-1$ (високий) $\Pi_i=0,36-0,68$ (середній)	$IK_{эф} \uparrow$ Збільшується $\Delta IK_{эф} > 0$	$K_{имз} < 50$	$ФС_{п} \downarrow$	Стратегія інтегрованого росту	Стратегія оберненої вертикальної інтеграції
			$ТН \uparrow$ або нееф. збутові структури	Стратегія інтегрованого росту	Стратегія передуючої вертикальної інтеграції
$\Delta \Pi_i \uparrow$ Збільшується $\Pi_i=0,68-1$ (високий) $\Pi_i=0,36-0,68$ (середній)	$IK_{эф} \downarrow$ Зменшується $\Delta IK_{эф} > 0$	$K_{имз} > 50$	$T_{зрл} > 110\%$ $ДР > 0,5$ Надлишковий попит	Стратегії концентрованого зростання	Стратегія розвитку ринку полягає у пошуку нових ринків для збуту продукції
		$K_{имз} < 50$	$T_{зрл} = 100\%$ можливе $\uparrow ДР$ немає надлишкового попиту	Стратегії концентрованого зростання	Стратегія розвитку продуктів пов'язана з ростом частки ринку за рахунок реалізації на ньому нового продукту
$\Delta \Pi_i \downarrow$ Зменшується $\Pi_i=0,68-1$ (високий) $\Pi_i=0,36-0,68$ (середній)	$IK_{эф} \downarrow$ Зменшується $\Delta IK_{эф} < 0$	$K_{имз} < 50$	$\Pi > 0$	Стратегія стабілізації або стратегія скорочення	Стратегія стабілізації на основі зменшення витрат. Стратегія відсікання зайвого
$\Delta \Pi_i \uparrow$ Збільшується $\Pi_i=0,04-0,36$ (слабкий)	$IK_{эф} \uparrow$ Збільшується $\Delta IK_{эф} > 0$	$K_{имз} > 50$	$\Pi < 0$	Стратегія стабілізації	Стратегія стабілізації на основі зовнішніх фінансових джерел (фінансова санація за рахунок акціонерного капіталу)
			$T_{зрл} > 110\%$ $ДР > 0,5$ Надлишковий попит	Стратегії концентрованого зростання	Стратегія розвитку ринку полягає у пошуку нових ринків для збуту продукції
$\Delta \Pi_i \uparrow$ Збільшується $\Pi_i=0,04-0,36$ (слабкий)	$IK_{эф} \uparrow$ Збільшується $\Delta IK_{эф} > 0$	$K_{имз} < 50$	$T_{зрл} = 100\%$ можливе $\uparrow ДР$ немає надлишкового попиту	Стратегії концентрованого зростання	Стратегія розвитку продуктів пов'язана з ростом частки ринку за рахунок реалізації на ньому нового продукту
$\Delta \Pi_i \downarrow$ Зменшується $\Pi_i=0,04-0,36$ (слабкий)	$IK_{эф} \downarrow$ Зменшується $\Delta IK_{эф} < 0$	$K_{имз} = 0$	$\Pi > = 0$	Стратегія стабілізації	Стратегія стабілізації на основі зменшення витрат, усунення малорентабельних виробництв, продаж надлишкових потужностей, дочірніх компаній
			$\Pi < 0$	Стратегія скорочення	Стратегія ліквідації

* Π_i — приріст потенціалу; $K_{имз}$ — імовірність зростання; $ДР$ — доля ринку; I — інвестиції; $ТН$ — торгові надбавки комерційних структур; $IK_{эф}$ — приріст інтегрального коефіцієнта ефективності; $T_{зрл}$ — темп зростання галузі; Π — прибуток; $ФС_{п}$ — фінансовий стан постачальників;

при формуванні стратегії: внутрішня оцінка підприємства; оцінка зовнішніх можливостей; формування цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проєктів [1].

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формування цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації та контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [5].

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання [2].

Г. В. Осовська запропонувала відносно просту модель, що певною мірою

синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок [7].

Відповідно до класичних уявлень, стратегічний процес розробки і реалізації стратегії включає такі кроки:

— після аналізу господарських тенденцій, інвентаризації можливостей і оцінки компетенцій з підвищення вартості підприємства, а також аналізу зовнішнього середовища і формування місії і цілей, визначаються стратегічна проблема і потреба у стратегічних діях;

— аналізуються стратегічні альтернативи, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему, визначається їхня ефективність;

— аналіз стратегічних альтернатив дозволяє вибрати одну (або декілька) стратегію, що відповідає цільовим на-

становам підприємства;

— формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проєктів, бюджетів і організаційно-технологічних і контрольних заходів;

— проводиться оцінка відповідності обраної стратегії до структури управління організацією й організаційної культури;

— обрана стратегія є основною для подальших оперативних заходів щодо її реалізації [4, с. 46—47].

На наш погляд, кожна стратегія управління виробничо-господарською діяльністю машинобудівних підприємств повинна мати методичне підґрунтя.

Формування подальшого стратегічного управління виробничо-господарською діяльністю має бути засноване на потенціалі, ефективності та ймовірності подальшого зростання (розвитку) машинобудівного підприємства.

Основою формування стратегій виробничо-господарської діяльності повинні бути такі показники: темп зростання потенціалу, інтегрального коефіцієнта ефективності виробничо-господарської діяльності, та ймовірність подальшого розвитку.

Відповідно вибір стратегії виробничо-господарської діяльності буде побудовано на основі алгоритму (рис. 1.)

Таблиця 3. Приклад вибору стратегій машинобудівними підприємствами

Для формування зведеної таблиці стратегічного набору необхідно сформувати комплекс стратегій, який буде використовуватись.

Відповідно на основі праць вчених Мізюка Б.М., Немцова В.Д., Скібіцького О.М., Шершньової З.Є., Оборської С.В., Ратушного Ю.М. сформуємо комплекс стратегій, які можуть обирати підприємства для досягнення своїх пріоритетів. Комплекс еталонних та конкретних стратегій приведено в табл. 1.

Машинобудівному підприємству з високим потенціалом, зростаючим коефіцієнтом ефективності виробничо-господарської діяльності, імовірністю зростання більше ніж 50%, зі значною масою прибутку, яка може бути витрачена на інвестування у розширення виробничо-господарської діяльності доцільно обрати стратегію інтенсивного зростання.

Відповідно при нестабільності фінансового стану виробничо-господарської діяльності постачальників та імовірності зростання менше ніж 50%, при незмінному стані інших індикаторів (приросту потенціалу та інтегрального коефіцієнта ефективності) необхідно використовувати стратегію інтегрованого росту (оберненої вертикальної інтеграції). При проблемних ситуаціях з комерційними структурами, які допомагають збуту продукції можна використовувати стратегію передуючої вертикальної інтеграції.

Якщо підприємство має інтегральний коефіцієнт ефективності, який постійно зменшується, то потрібно змінювати технологію, ринок або продукцію. Виходячи з цього для даного випадку необхідно використовувати стратегію концентрованого зростання.

Виникнення несприятливих ситуацій на машинобудівному підприємстві, а саме: зниження потенціалу, зменшення ефективності виробничо-господарської діяльності, відсутність перспектив подальшого розвитку, може виправити стратегія стабілізації. При цьому вступає в силу одна умова, якщо прибуток підприємства протягом декількох років знаходиться у від'ємному стані, то доцільно використовувати тип стратегії — стратегія стабілізації на основі зовнішніх фінансових джерел, у випадку, коли прибуток мізерний або відбувається просте відтворення, то використовується стратегія стабілізації на основі зменшення витрат.

Підприємства зі слабким потенціалом мають в більшості випадків мізерні прибутки, які не дають можливості робити значні інвестиції в реструктуризацію підприємства, тому здійснювати стратегію інтенсивного зростання такі машинобудівні підприємства на жаль не зможуть, також із-за браку коштів підприємства не зможуть вплинути на постачальників та комерційні структури по збуту продукції, відповідно стратегія інтегрованого зростання теж не буде доцільною. Залишається в даному випадку використовувати стратегію

концентрованого зростання (пошук нових ринків збуту продукції або продаж модернізованих виробів).

Підприємство, що має високий потенціал виробничо-господарської діяльності буде більш привабливим для зовнішніх інвесторів, ніж зі слабким. У результаті, якщо виникають проблеми з ефективністю, подальшим зростанням та прибутковістю підприємствам зі слабким потенціалом буде дуже складно знайти зовнішніх інвесторів і це може призвести до ліквідації (стратегія ліквідації).

На основі стратегічного набору (табл. 2) можна визначити стратегії, які необхідно використовувати в подальшому машинобудівним підприємствам м. Мелітополя (табл. 3).

ВИСНОВОК

На основі методичних підходів до потенціалу, ефективності та розвитку виробничо-господарської діяльності сформовано "стратегічний набір" для ефективного стратегічного управління та уникнення проблемних ситуацій на машинобудівних підприємствах.

У стратегічний набір входять наступні види стратегій: стратегія інтенсивного зростання, стратегія концентрованого зростання, стратегія інтегрованого росту, стратегія диверсифікованого росту, стратегія стабілізації, стратегія скорочення.

На основі обчислення потенціалу, ефективності та імовірності розвитку виробничо-господарської діяльності обирається стратегія розвитку машинобудівного підприємства:

— $(\Delta P_i^{\uparrow}; P_i=0,68-1$ (високий), $P_i=0,36-0,68$ (середній); $IK_{ef}^{\uparrow}, \Delta IK_{ef} > 0$; $K_{im.3} > 50$; $P < I, P=I$) — використовується стратегія інтенсивного зростання;

— $(\Delta P_i^{\uparrow}; P_i=0,68-1$ (високий), $P_i=0,36-0,68$ (середній); $IK_{ef}^{\uparrow}, \Delta IK_{ef} > 0$; $K_{im.3} < 50$; $FCSp^{\uparrow} TN^{\uparrow}$ або нееф. збутові структури) — використовується стратегія інтегрованого росту;

— $(\Delta P_i^{\uparrow}; P_i=0,68-1$ (високий), $P_i=0,36-0,68$ (середній); $IK_{ef}^{\downarrow}, \Delta IK_{ef} < 0$; $K_{im.3} < 50$; $P > 0, P < 0$) — використовується

я стратегія стабілізації або стратегія скорочення;

— $(\Delta P_i^{\downarrow}, P_i=0,04-0,36$ (слабкий); $IK_{ef}^{\downarrow}, \Delta IK_{ef} > 0$; $K_{im.3} < 50$; $T_{зр.г} > 110\%$ $\Delta P_{зр.г} > 0,5$ Надлишковий попит, $T_{зр.г}=100\%$ можливе ΔP немає надлишкового попиту) — використовується стратегія концентрованого зростання;

— $(\Delta P_i^{\downarrow}, P_i=0,04-0,36$ (слабкий); $IK_{ef}^{\downarrow}, \Delta IK_{ef} < 0$; $K_{im.3}=0$) — використовується стратегія стабілізації та стратегія суорочення.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. — М.: Высшая школа, 1994. — 548 с.
3. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. — Львів: Коопосвіта ЛКА, 1999. — 388 с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. — К.: ЦУА, 2004. — 336 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. — М.: "Дело", 1992. — 702 с.
6. Немцов В.Д., Довгань А.Є. Стратегічний менеджмент. ТОВ "УВПК "Екс Об", 2001. — 560 с.
7. Осовська Г.В., Фіщук О.А., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. — К.: Кондор, 2003. — 196 с.
8. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. — К.: ЦНЛ, 2006. — 312 с.
9. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник: пер. с англ. / Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 366 с.
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
12. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник. — К.: КНЕУ, 2001. — 232 с.

Стаття надійшла до редакції 13.08.2009 р.