

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО – КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 005.73:005.1

### БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ЯК УНІКАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ В ПРОЦЕСІ ВИРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ В КОРПОРАТИВНІЙ КУЛЬТУРІ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

DOI 10.30838/ P.ES.2224.231018.128.252

**Андросова О. Ф., к.е.н.***Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя*

У статті обґрунтовано можливості бізнес-стратегій, які є основою конкурентної переваги машинобудівних підприємств. Виявлено основні заходи по зміцненню стратегічної позиції і внутрішніх функцій машинобудівних підприємств. Розглянуто відповідність стратегій своїх підрозділів загально корпоративних стратегій та цілей, на підприємствах. Представлено процес вироблення цілей і стратегій по управлінській ієрархії в корпоративній культурі. Відмічено основні фактори, що впливають на вироблення стратегії підприємства, розглянуто їх взаємодія та вплив на створювану стратегію. В ході дослідження встановлено фактори зовнішнього середовища, а саме, це - можливості та загрози умови конкуренції, економічні, соціальні, політичні, юридичні. Фактори внутрішнього середовища базуються на спільних цінностях, корпоративній культурі, компетенція та конкурентних можливостях, сильних і слабких сторонах підприємства та інших. Визначено обмежуючі фактори та види чинників, які перешкоджають вибору стратегічних дій для підприємств; а також критерії для оцінки і визначення переваг стратегії. Сформульовано пріоритетні принципи вибору правильної стратегії, щоб уникнути невдалої стратегії на машинобудівних підприємствах в корпоративній культурі.

**Ключові слова:** стратегія; корпоративна культура; стратегічна позиція; реалізація стратегії; переваги корпоративної стратегії

UDC 005.73:005.1

### BUSINESS STRATEGIES AS UNIQUE COMPETENCES IN THE PROCESS OF THE STRATEGY MANAGEMENT IN CORPORATE CULTURE ON MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF UKRAINE

DOI 10.30838/ P.ES.2224.231018.128.252

**Androsova O., PhD in Economics***Zaporizhzhya National Technical University, Zaporizhzhya*

The article substantiates the possibilities of business strategies, which are the basis of the competitive advantage of machine - building enterprises. The basic measures for strengthening of strategic position and internal functions of machine - building

enterprises have been revealed. The compliance of strategies of their subdivisions with general corporate strategies and goals, at enterprises has been considered. The process of development of goals and strategies for management hierarchy in the corporate culture has been presented. The main factors influencing the development of the strategy of the enterprise are noted, their interaction and influence on the created strategy have been considered. During the study, the factors of the environment were identified, namely, opportunities and threats to the conditions of competition, economic, social, political, legal. Factors of the internal environment are based on common values, corporate culture, competence and competitive ability, strengths and weaknesses of the enterprise, and others. It has been determined by limiting the factors and types of factors that impede the choice of strategic actions for enterprises; as well as criteria for assessing and identifying the benefits of a strategy. Priority principles for choosing the right strategy are formulated to avoid an unsuccessful strategy in machine-building enterprises in the corporate culture.

**Keywords:** strategy; corporate culture; strategic position; implementation of strategy; advantages of corporate strategy

**Актуальність проблеми.** та її зв'язок з важливими науково-практичними завданнями. Бізнес-стратегії забезпечують значне та стійке конкурентне становище машинобудівних підприємств на ринку, а слабка призводить до послаблення конкурентних позицій. Бізнес-стратегія повинна об'єднувати стратегічні зусилля всіх підрозділів підприємства, будуватися на особливостях положеннях підприємства. Тому дане дослідження є дуже актуальним. Основним завданням даної проблеми є хід вироблення цілей і стратегій, відповідальність менеджерів за рівнями і ієрархії в корпоративній культурі машинобудівних підприємств.

**Актуальність наукових досліджень.** Машинобудівним підприємствам дуже не вистачає бізнес-стратегій, націлених на успіх всього підприємства. Така стратегія повинна базуватися на особливих положеннях машинобудівного підприємства та об'єднувати всі різні підрозділи підприємства та стратегічні зусилля, нести відповідальність менеджерів за рівнями і ієрархії в корпоративній культурі машинобудівних підприємств. Дане дослідження теми є дуже актуальне, в наукових колах досліджувалось такими науковцями: Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. І. Луцький, Ю.Г. Симоненко Ю. Г. [1] – особливості розроблення та реалізації корпоративної стратегії, визначення стратегії, Ансофф І. [2] – нова корпоративна стратегія, Мескон М, Альберт М, Хедоури Ф [3] – планування реалізації стратегії, Євтушсвський В.Л. [4] – корпоративна культура с. 138-143, Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. [5] – корпоративна культура с. 116-119, та інші. Недостатньо

розкрита невирішена проблема у працях попередніх науковців. Необхідно розширити наукові питання, що потребують додаткового вивчення.

**Мета роботи.** Розглянути процес вироблення цілей бізнес-стратегій, Дослідити механізм відповідальності менеджерів за рівнями і ієрархії в корпоративній культурі машинобудівних підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Найкращі бізнес-стратегії націлені на досягнення дуже високої або унікальної компетенції в одній або декількох сферах діяльності, успіх в яких життєво важливий для всієї організації. Така компетенція є основою конкурентної переваги. Унікальна компетенція може виражатися в інноваційному лідерстві, володінні ефективними технологічними процесами, зниженні браку на виробництві, ноу-хау в маркетингу і збуту, глобальні мережі розповсюдження, перевагами в електронній комерції, обслуговуванням покупців і будь-якій іншій якості, що забезпечує конкурентні переваги в розробці, виробництві, поширенні і маркетингу товарів або послуг.

У бізнес-стратегію включають плани заходів по зміцненню стратегічної позиції і внутрішніх функцій підприємства (розширення виробництва, заміна застарілого обладнання, збільшення витрат на НДДКР в перспективних галузях, створення стратегічних альянсів і партнерство з іншими підприємствами, освоєння Internet). Бізнес-стратегія повинна об'єднувати стратегічні зусилля різних підрозділів машинобудівних підприємств. Стратегія будується на особливостях положення машинобудівного підприємства, тому у приблизно однакових підприємств в одній галузі стратегії сильно різняться.

За розробку бізнес-стратегії підрозділу відповідає його менеджер, навіть якщо він перекладає цю роботу на підлеглих. Він же зобов'язаний домогтися єдності і узгодженості функціональних стратегій в своєму підрозділі. Менеджер підрозділу відповідає за реалізацію на своєму рівні стратегічних заходів, схвалених вищим керівництвом (радою директорів і / або корпоративним топ-менеджментом). Менеджер підрозділу в разі необхідності інформує вище керівництво про зміну ситуації, відхилення від плану, необхідність перегляду стратегії. У диверсифікованих корпораціях глави підрозділів несуть додаткові обов'язки: вони відповідають за відповідність стратегії своїх підрозділів загально корпоративних стратегій і цілям.

Функціональна стратегія - план діяльності функціональних

одиниць (НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування покупців, збут, фінанси, кадри та ін.) в рамках підрозділів.

Функціональною стратегією називають план управління функціональною одиницею в рамках одного підрозділу підприємства. Маркетингова стратегія, це план управління маркетинговою діяльністю підприємства. Машинобудівним підприємствам потрібні стратегії для кожної основної функціональної одиниці або структури: НДДКР, виробництва, маркетингу, обслуговування клієнтів, збуту, фінансів, кадрів. Функціональна стратегія відповідає бізнес-стратегії і представляє бізнес-план більш докладно. Вона спрямована на досягнення і зміцнення специфічних компетенцій, покликаних зміцнити становище машинобудівного підприємства на ринку. Як і бізнес-стратегія, функціональна стратегія повинна підтримувати корпоративну стратегію і конкурентоспроможність машинобудівного підприємства, забезпечити досягнення функціональних цілей і місії. Функціональна стратегія підприємства - це план управління виробничою діяльністю, що забезпечує одночасно підтримку бізнес стратегії і досягнення цілей і місії підприємства.

Головна відповідальність за формування функціональної стратегії покладається на керівників функціональних одиниць або структур, якщо тільки менеджер підрозділу не візьме це завдання на себе. При розробці стратегії керівник функціональної одиниці працює в тісному контакті зі своїми заступниками і обговорює основні питання з колегами і менеджером підрозділу. Керівники функціональних одиниць повинні узгодити свої стратегії один з одним або з менеджером підрозділу, інакше є ризик появи нескоординованих і навіть конфліктних стратегій. Маркетингова, виробнича, фінансова, кадрова стратегії повинні не тільки дбати лише про свої вузькі цілі, але і взаємно доповнювати одна одну. Якщо керівництву для остаточного схвалення передаються неузгоджені функціональні стратегії, його обов'язок - виявити і усунути елементи неузгодженості або конфліктності.

Операційна стратегія визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами продажів, центрами поширення) і вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Операційна стратегія містить принципи керівництва ключовими структурними одиницями (заводами, відділами продажів, центрами

розподілу) в їх повсякденній стратегічно значущій діяльності (рекламі підприємства, закупівля сировини, управління запасами, ремонт і профілактика, транспортування) і конкретні стратегічні ініціативи. Директору заводу потрібна стратегія для досягнення цілей і вирішення будь-яких проблем заводу, яка пов'язана із загальною виробничою стратегією машинобудівних підприємств. Регіональному менеджеру з продажу потрібна стратегія продажів, адаптована до конкретного регіону і орієнтована на загальну стратегію машинобудівних підприємств з продажу. Менеджеру з реклами потрібна стратегія рекламної діяльності, що забезпечує максимальний контакт з цільовою аудиторією і зростання продажів за рахунок виконання рекламного бюджету.

Операційні стратегії доповнюють і деталізують бізнес-план роботи машинобудівного підприємства. Головна відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні розглядатися і схвалюватися вищим керівництвом.

Операційна стратегія служить підставою піраміди вироблення корпоративної стратегії, і така важливість не повинна зменшуватися. Стратегії операційного рівня сприяють реалізації стратегій більш високих рівнів.

Оперативний менеджмент відіграє величезну роль в розробці і реалізації стратегії, оскільки можуть бути вирішені їм завдання життєво важливі для всього машинобудівного підприємства. Для вирішення цих завдань оперативний менеджмент створює відповідні стратегії. На підприємствах важливу увагу приділено консолідації зусиль по розробці стратегії.

Чим більше підприємство, тим більше рівнів формування стратегій. Об'єднання стратегій різних рівнів в єдину й узгоджену систему дає єдину і всеосяжну стратегію підприємства. Така єдність досягається тільки тоді, коли процес розробки стратегії спрямований зверху вниз, а не навпаки. Якщо топ-менеджери нехтують контролем за розробкою та реалізацією стратегії в низових ланках, то підприємство нагадує не зіграну футбольну команду, в якій кожен гравець грає сам за себе і для власного задоволення; виникає стратегічний хаос. Розробка стратегії на кожному організаційному рівні повинна здійснюватися в інтересах всього підприємства, а не окремих підрозділів.

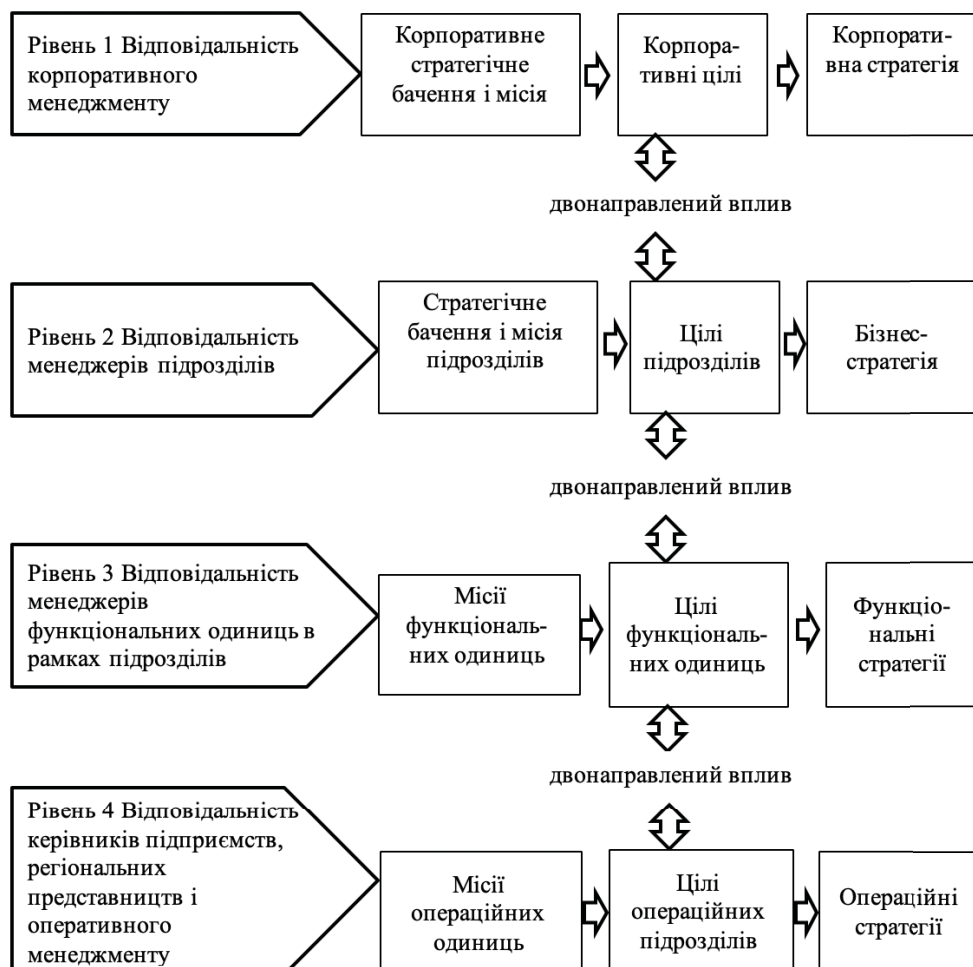
Переваги корпоративної стратегії реалізуються в повній мірі тільки тоді, коли всі її частини складають єдине ціле.



Чим більше підприємство і ширша географія її підрозділів і філій, тим складніше узгодити цілі і стратегії різних відділів і рівнів. Функціональні менеджери часто намагаються реалізувати власні цілі і саме на них направляють свою енергію і вплив, замість того щоб працювати в команді з іншими менеджерами і проводити єдину політику на базі загальної бізнес-стратегії. Виникає конфліктна стратегія, і генеральним менеджерам доводиться витратити сили і час на пошук компромісів і досягнення консенсусу.

Узгодження цілей і стратегій по всій вертикалі організаційної структури рятує підприємство від неконтрольованих процесів цілепокладання, коли менеджери різних рівнів встановлюють цілі і розробляють стратегії незалежно один від одного. Горизонтальне і вертикальне узгодження стратегій має величезне значення.

На рис. 1 представлений процес вироблення цілей і стратегій по всій управлінській ієрархії.



*Рис. 1 Місія, мета і стратегія в корпоративній культурі та рівні відповідальності менеджерів підрозділів  
Джерело: розроблено автором за [9, с. 85]*

Двонаправлені стрілки позначають взаємовплив верхніх і нижніх рівнів управління на місії, мети і стратегії. Більш того, існує взаємовплив суміжних видів діяльності, процесів, функцій і операцій на підприємстві. Чим сильніше цей взаємовплив, тим надійніше внутрішні важелі безпеки, що запобігають відхиленням окремих підрозділів від загального курсу машинобудівного підприємства.

Всі організації існують і діють в суспільстві. Стратегічна діяльність машинобудівних підприємств обмежуються законами, державою, етикою, суспільними нормами і думкою. На підприємство чинять тиск різні зацікавлені групи, ЗМІ, боягузтво небажаних політичних наслідків або негативної громадської думки.

Економічні, соціальні, політичні та юридичні чинники обмежують для машинобудівного підприємства вибір стратегічних дій.

Сьогодні машинобудівним підприємствам при оцінці зовнішнього середовища доводиться враховувати законодавчі норми і думку громадян, особливо з огляду на увагу і тиск з боку громадськості та ЗМІ. Стратегія організації повинна відповідати соціальним вимогам, соціально адаптуватися. Це означає ведення бізнесу в межах, визначених нормами етики та інтересами суспільства, і відмова від дій, які їм суперечать; реагування на соціальні пріоритети і запити суспільства; врахування інтересів не тільки акціонерів, але і суспільства в цілому; наявність у підприємства активної громадянської позиції.

На вироблення стратегії машинобудівних підприємств впливає безліч факторів (рис. 2). Взаємодія цих факторів і їх вплив на створювану стратегію залежать від ситуації, тому навіть в рамках однієї галузі стратегії конкуруючих машинобудівних підприємств досить різні. З оцінки всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів і починається розробка стратегії.

Для оцінки і визначення переваг стратегії застосовуються три критерії.

Відповідність середовища. Гарна стратегія повинна відповідати умовам галузі і конкуренції, ринковим можливостям і загрозам, іншим аспектам зовнішнього середовища. При цьому стратегія повинна враховувати сильні і слабкі сторони машинобудівних підприємств, її компетентність, конкурентні можливості.

Стратегія, яка не відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищі машинобудівних підприємств, не приведе до досягнення

бажаних результатів. Варіанти стратегії з незадовільними показниками хоча б по одному названому критерію не варто навіть розглядати.



Рис. 2. Сукупність факторів вибору стратегії  
Джерело: розроблено автором за [ 9, с. 86]

Варіант стратегії з максимальними показниками по всіх трьох пунктах - кращий і найперспективніший. Через деякий час після прийняття рішення про вибір стратегії можна за допомогою тих же критеріїв перевірити успішність реалізації стратегії.

Звичайно, є й інші критерії для оцінки стратегії: повнота охоплення всіх ключових аспектів діяльності, внутрішня узгодженість складових, ступінь ризику, гнучкість. Їх можна використовувати в якості додаткових за трьома основними критеріями, але ні в якому разі не замість них.

Досвід бізнесу протягом тривалого часу знову і знову підтверджує ту просту істину, що реалізації невдалої стратегії можна уникнути, якщо з самого початку вибрати правильний курс. До пріоритетних принципів відносять:

— Пріоритетними повинні бути стратегічні дії, які зміцнюють конкурентні позиції машинобудівних підприємств в довгостроковій



перспективі. Сильна конкурентна позиція приносить свої плоди протягом довгих років, в той час як хороші квартальні та річні планові показники прибутку та обсягів продажів забуваються досить швидко. Акціонерам ніколи не подобаються менеджери, що ставлять досягнення короткострокових фінансових показників вище довгострокових стратегічних ініціатив, здатних істотно зміцнити довгострокові конкурентні позиції машинобудівних підприємств і надати їй нові конкурентні переваги. Кращий спосіб досягнення високої прибутковості в довгостроковій перспективі - послідовна реалізація стратегії, спрямованої на зміцнення довгострокової конкурентоспроможності.

— Швидке реагування на зміни ринкової ситуації і вимог споживачів, технологічні інновації та нові ініціативи конкурентів. Запізнена або неадекватна реакція ставить машинобудівні підприємства в не вигідну позицію наздоганяючого. Хоча і ця стратегія має свої переваги, все ж краще своєчасно адаптувати початкову стратегію до нових обставин. Крім того, довгострокові стратегічні наміри машинобудівних підприємств щодо підвищення якості або досягнення максимально низьких витрат слід розглядати в контексті аналогічних прагнень конкурентів, а також потреб і очікувань покупців; ідеальну якість або мінімальні витрати не повинні стати самоціллю.

— Інвестування в створення стійкої конкурентної переваги. Необхідне Отримання конкурентної переваги - єдиний надійний спосіб досягти прибутковості вище середньої по галузі. У будь-якому випадку машинобудівні підприємства повинні проводити агресивно наступальну стратегію для завоювання конкурентної переваги і агресивно оборонну стратегію для його утримання.

— Уникнення стратегій, розрахованих на успіх лише в сприятливих умовах. Необхідне обміркування можливих відповідних дій конкурентів, приготування до самого несприятливого розвитку подій на ринку. Хороша стратегія працює надійно і дає хороші результати навіть в суворих умовах.

— Адекватне оцінювання амбіцій і здатності конкурентів. Конкуренти небезпечніше за все, коли їм нема чого втрачати або їх благополуччя під загрозою.

— Атакування слабких конкурентів набагато безпечніше і вигідніше, ніж сильних. Наступ на великого і готового до відсічі

конкурента загрожує ураженням, якщо тільки нападаюче підприємство не володіє потужними фінансовими ресурсами і солідною конкурентною перевагою.

— Не знижувати ціни, не маючи відчутної переваги по витратах. Лише лідер по витратах здатний вести довгу цінову війну.

— Домагання максимального відриву від конкурентів за якістю товарів і послуг або споживчими властивостями. Незначні відмінності між товарами різних машинобудівних підприємств покупці можуть і не помітити.

— Уникання проміжних стратегій, що виникають при спробі одночасно дотримуватися двох протилежних стратегій (лідерства по витратах, за рахунок диференціації або охоплення всього ринку та окремих сегментів). Компромісні стратегії рідко дають підприємству конкурентну перевагу або відмінну конкурентну позицію - вміло проведена стратегія оптимального поєднання ціни та якості являє собою єдиний виняток з такої ситуації. Підприємства, які вибирають компромісні стратегії, домагаються середнього рівня витрат, середнього ступеня диференціації товарів, середнього іміджу і репутації та відповідно займають середнє положення на ринку з дуже незначними шансами прорватися в лідери.

— Агресивні спроби захопити частку ринку конкурентів призводять до загострення ситуації в галузі і до маркетингової "гонки озброєнь" або цінової війни, що збитково для всіх. Агресивні дії із захоплення частки ринку викликають запеклу конкуренцію, особливо якщо галузь характеризується великим обсягом товарних запасів або надлишком виробничих потужностей.

**Висновки.** Бізнес-стратегії сприяють зміцненню стратегічних позицій і внутрішніх функцій машинобудівних підприємств, об'єднують стратегічні ланцюги всіх різних підрозділів машинобудівних підприємств.

Корпоративна стратегія реалізується тоді коли всі її частини складають єдине ціле. Тоді в повній мірі здійснюється місія підприємства, досягається мета й відповідність стратегії в корпоративній культурі. Реалізації невідповідної стратегії можна позбутися, якщо при її виробленні в початковому періоді вибрати правильний курс, керуючих пріоритетними принципами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Симоненко Ю.Г. – К.: Каравела; Піча Ю.В., 2008. – 384 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – С. 416.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2006. — 672 с.
4. Євтушєвський В.Л. Корпоративне управління: Підручник. К.: Знання, 2000. —400 с.
5. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія та практика Підручник. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 360 с.
6. Андрушків Б.М. Корпоративне управління: навчальний посібник. – К. : Кондор, 2011. – 582 с.
7. Андрушків Б.М. Корпоративне управління : Навчальний посібник / Андрушків Б.М., Черничинець С.П. — К. : Кондор , 2011 — 528 с.
8. Захарчин Г.М. Корпоративна культура / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. // Навчальний посібник. – Львів, 2011 – 317 с.
9. Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд Ш, Л., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2006. — 928 с. : ил. — Парат тит. англ.