

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 1, 2010 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 65.011.1: 65.012.32

*І. О. Максименко,
здобувач, асистент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну*

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ВИБІР ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ВПЛИВУ

***Анотація.** У роботі викладено основні положення до розуміння та формування стратегії управління економічним розвитком підприємства. Запропоновано використання графоаналітичної моделі при оцінці рівня економічного розвитку та розглянуто сценарії розвитку при визначенні набору стратегічних альтернатив підприємства. Визначено типові позиції підприємств залежно від стадій життєвого циклу та місця на ринку для врахування найбільш ймовірних перспективних станів.*

***Annotation.** The article deals with the fundamentals of developing the strategy of enterprise economic development. In estimating the level of economic development the graphic analytical model has been suggested. The development trends have been investigated for determining the range of enterprise strategic alternatives. The typical positions of enterprises have been stated depending on the life cycle and the position on the market in order to take into account the most probable prospective trends.*

***Ключові слова:** стратегія управління економічним розвитком підприємства, економічний потенціал підприємства, економічний розвиток підприємства*

Вступ

У умовах глобалізації світового економічного простору зростають вимоги до підвищення наукового рівня управління підприємствами на основі перегляду принципів, методів, підходів до організації роботи на усіх рівнях. Це визначається високою мінливістю сучасного середовища та складає необхідність управління бізнесом з точки зору передбачення та оцінки майбутніх його можливих станів. На перший план виходять питання стратегічного управління розвитком підприємства. Постають завдання забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей, вироблення відповідних рекомендацій при формуванні стратегії управління економічним розвитком підприємства, зважаючи на мінливі ринкові умови.

Дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування ефективної стратегії розвитку підприємства приділяється значна увага як зарубіжних, так і українських вчених, про що свідчать роботи І. Ансоффа, А. Томпсона, А.Е. Воронкової, В.Г. Герасимчука, А.П. Гречан, І.А. Ігнатєвої, С.В. Ленського, О.І. Пушкаря, О.М. Тридіда, О.М. Ястремської, Р. Фатхутдінова та інших. Результати досліджень з розробки стратегії та стратегічного управління підприємством в цілому визначили цілісну систему основних знань про стратегічний менеджмент. В той же час різноманіття підходів в науковій літературі спричинило відсутність єдності щодо визначення інформаційного забезпечення розробки стратегії підприємства та основних критеріїв ефективності її впровадження. Відповідно актуальними залишаються дослідження, пов'язані із забезпеченням економічного розвитку підприємства на основі формування відповідної стратегії управління.

Постановка задачі

Метою роботи є визначення сутності та методичних основ формування стратегії управління економічним розвитком підприємства для забезпечення довгострокової ефективності його діяльності на ринку.

Відповідно до мети дослідження поставлено наступні завдання:

- розкрити сутність стратегії управління економічним розвитком підприємства (СУЕРП), визначити її мету та задачі;
- розробити методичний підхід до формування СУЕРП з врахуванням рівня економічного розвитку підприємства;
- обґрунтувати вибір пріоритетних напрямів економічного розвитку підприємства.

Вирішення вище наведених завдань передбачає застосування системного підходу до організації управління підприємством з урахуванням комплексності змін внутрішнього та зовнішнього середовища, отримання синергійного ефекту.

Результати

У сучасному ринковому середовищі ефективність діяльності підприємства та його розвиток визначаються здатністю відповідати зростаючим вимогам

суспільства, забезпечення чого здійснюється в межах реалізації відповідної стратегії. При цьому враховуються характеристики підприємства як системи, що впливають на можливості до розвитку. Аналіз літературних джерел [1-3] дозволив виділити наступні основні характеристики:

- адаптація, під якою розуміємо здатність системи відповідати вимогам зовнішнього середовища на визначений момент часу;
- гнучкість, під якою маємо на увазі здатність реагувати на зміни з мінімальними витратами;
- стійкість, яку визначено як здатність протистояння руйнуючим впливам зовнішнього та внутрішнього середовищ, що характеризує можливості збереження основних відмінно-унікальних характеристик системи, її цілісності.

Зважаючи на взаємообумовленість адаптації та гнучкості розглядаємо їх як параметри еластичності [4]. При цьому під еластичністю пропонується розуміти здатність підприємства відповідати вимогам ринку при мінімізації часу реакції на зміну вихідного вектору та відповідних витрат.

Забезпечення вище викладеного проводиться в ході реалізації стратегії управління економічним розвитком підприємства (СУЕРП), під якою розуміємо систему пріоритетів вибору лінії поведінки у конкурентному середовищі з метою забезпечення довгострокової ефективності діяльності за рахунок концентрації обмежених ресурсів на визначених напрямках розвитку, створенні та укріпленні виражених компетенцій.

Відповідно основними задачами СУЕРП визначено наступні:

- забезпечення необхідної еластичності (адаптація та гнучкість) діяльності підприємства за рахунок налагодження ефективної системи інформаційних каналів, побудови відповідної структури управління тощо;
- концентрація економічних ресурсів у найбільш привабливих сферах, які забезпечують довгострокову виражену компетентність та ефективність діяльності підприємства;
- створення та управління високопродуктивним портфелем товарних одиниць підприємства;
- проникнення на нові сегменти ринку та укріплення конкурентних позицій, розширення цільової аудиторії у майбутньому;
- забезпечення стійкості системи, підвищення ефективності, направленість на стабілізацію діяльності підприємства, зростання його вартості тощо.

Відповідно до вище сказаного, метою розробки СУЕРП є забезпечення розвитку підприємства на основі підвищення його стійкості, ефективності діяльності, збільшення масштабів виробництва, використання наявних стратегічних можливостей та укріплення конкурентних переваг.

Формування СУЕРП можливе лише у випадку чіткого встановлення цілей, тобто при реалізації принципів проблемно-орієнтованого управління, та включає:

- визначення перспектив (можливостей) та напрямів економічного розвитку (цілеспрямована управлінська дія);
- визначення стратегічного набору альтернативних варіантів економічного розвитку;
- вибір стратегії та здійснення, при необхідності, змін щодо оптимізації діяльності підприємства, або підтримання наявних тенденцій розвитку;
- дезагрегування (уточнення) СУЕРП в процесі тактичного управління, складання оперативних планів.

Зважаючи на вище сказане, з урахуванням рекомендацій [5] визначено наступну послідовність етапів щодо формування СУЕРП (рис. 1).



Рис. 1. Методичний підхід до формування СУЕРП

При цьому основу визначення пріоритетних напрямів управління складає рівень економічного розвитку підприємства (ЕРП). Зауважимо, що рівень ЕРП залежить [6] від наявного економічного потенціалу підприємства (ЕПП).

Розглянемо застосування графоаналітичної моделі потенціалу при визначенні рівня розвитку підприємства. З врахуванням представлених розробок [7, 8] розроблено піраміду пропорційності розвитку підприємства (рис. 2) на основі побудови векторів рівня ЕПП та його складових (виробничий, трудовий, інформаційний, кадровий потенціал).

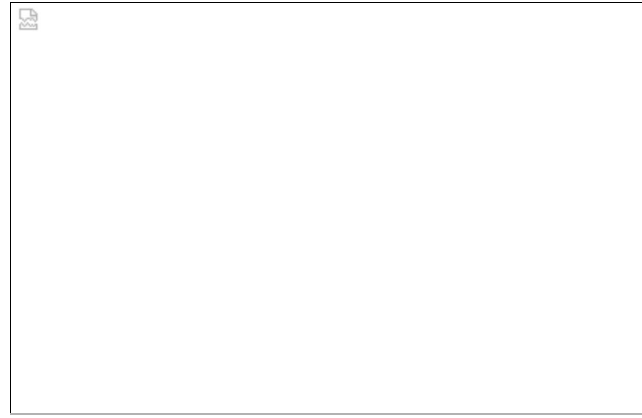


Рис. 2. Піраміда пропорційності економічного розвитку підприємства за його потенціалами

Довжина векторів OB , OI , OF , OT та OE (рис. 2) характеризує рівень відповідно виробничого, інформаційного, фінансового, трудового та економічного потенціалу, визначених ні основі застосування функції бажаності Харінгтона [9, 10]. Побудова піраміди дозволяє врахувати як безпосередній, так і опосередкований вплив кожної складової.

Якщо при побудові векторів OB , OI , OF , OT та OE відкласти індекс зміни рівня відповідного потенціалу (аналіз інтенсивності розвитку), то площина ВФІТ визначить пропорційність змін, які впроваджуються на підприємстві, а вектор OE дозволить оцінити їх ефективність.

Визначення еталонних значень довжини векторів (в нашому випадку 1) дозволяє провести якісну оцінку рівня ЕРП. Так, застосування кількісної шкали в межах від 0 до 1 при оцінці об'єму піраміди пропорційності економічного розвитку дозволяє адаптувати стандартні відмітки за шкалою Харінгтона. При цьому проведемо укрупнення відповідних оцінок на шкалі бажаності (табл. 1), зважаючи на визначення лише трьох рівнів ЕРП – високий, середній та низький.

Таблиця 1.

Оцінка рівня ЕРП при порівнянні з еталонним значенням об'єму піраміди пропорційності розвитку на основі стандартних відміток на шкалі бажаності

Відмітки на шкалі бажаності	Якісна оцінка	Якісна оцінка рівня ЕРП
1,00-0,80	Дуже добре	Високий
0,80-0,63	Добре	Середній
0,63-0,37	Задовільно	
0,37-0,20	Погано	Низький
0,20-0	Дуже погано	

Кожному рівню ЕРП відповідає сукупність можливостей щодо забезпечення подальшого розвитку та загроз, пов'язаних зі зміною чи спадом у діяльності підприємства, яка визначає спрямованість стратегії управління економічним розвитком підприємства.

При аналізі чинників зовнішнього середовища на зміну напрямку економічного розвитку підприємства враховується сила впливу факторів як опосередкованої (економічні, правові, політичні, екологічні, демографічні), так і безпосередньої дії (конкуренти, постачальники, споживачі, органи та закони державного регулювання).

На основі результатів аналізу робляться висновки щодо можливостей підприємства до економічного розвитку, визначаються існуючі та очікувані конкурентні переваги, розробляються відповідні стратегічні альтернативи.

Використання методів сценарного моделювання дозволяє ув'язати майбутні результати діяльності підприємства з поточними управлінськими рішеннями [11]. При цьому альтернативні напрями розвитку (рис. 3) підприємства визначаються цілями СУЕРП та межею управлінського впливу.

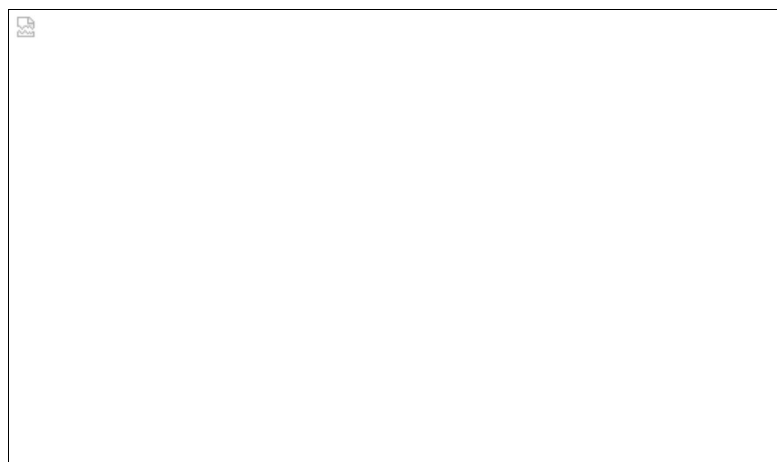


Рис. 3. Сценарії розвитку підприємства у точці біфуркації

Згідно представлених варіантів (рис. 3) оптимістична оцінка (сценарій A_{max}) передбачає досягнення ефекту діяльності на рівні E_{max} , а песимістична – на

рівні Emin (сценарій Amin). Сценарій A1 передбачає утримання позицій (напр., при несприятливому стані зовнішнього середовища) або встановлення цілей («ми вже найкращі») на рівні досягнутого (точка t_6). Останній варіант у перспективі веде до зменшення величини отриманого ефекту E, так як згідно практичного досвіду такі підприємства не витримують конкурентної боротьби в майбутньому. Сценарій A1 – утримання позицій на рівні досягнутого – є тимчасовим, тобто підприємством займається позиція «вчікування» більш сприятливих ринкових можливостей.

За сценарієм A3 стратегічні цілі встановлюються вище рівня минулих досягнень, хоча не передбачається реалізація агресивної конкурентної стратегії підприємства як при Amax. Мінливість умов ринкового середовища визначає різноманітність можливих перешкод щодо реалізації сценарію A3, тим самим повертаючи розвиток підприємства на траєкторію нижчого рівня – отримання ефекту в точці t_2 менше його рівня в точці t_1 . Різниця між відповідними ефектами визначається здатністю підприємства до оперативного реагування на зміни середовища. Тобто ступінь еластичності підприємства визначає зменшення часового проміжку t_1 і t_2 та відхилення розвитку за сценарієм A2 від сценарію A3.

Наростання кризових явищ (постійний розвиток за сценарієм Amin) наближає підприємство до рівня, нижче якого не забезпечуються умови продовження функціонування, що ставить питання про оцінку альтернатив ліквідації, реорганізації підприємства, використання активів для здійснення інвестиційного проекту тощо.

Важливим при визначенні стратегічних альтернатив є врахування стадій життєвого циклу підприємства (ЖЦП), при зміні яких створюються умови його переходу до іншої траєкторії розвитку. Ідентифікація стадій ЖЦП дозволяє врахувати типові положення (переломні моменти – точки біфуркації, тяжіння до структур-атракторів) при оцінюванні напрямів розвитку підприємства та встановити відповідні цілі:

- функціонування на рівні минулих досягнень – зниження інтенсивності розвитку – ризики: наближення /досягнення критичної межі ефективності при існуючому способі виробництва, збільшення негативних впливів деструктивних процесів;
- функціонування згідно заданої траєкторії розвитку – розвиток системи здійснюється за огинаючою кривою – зростання ефективності діяльності при існуючому способі виробництва, негативний вплив факторів нівелюється в ході самоорганізації системи;
- переходу системи на якісно новий рівень – революційний розвиток – зміна способу виробництва товару, самого підходу до розуміння необхідних властивостей товару, його якості тощо. Накопичений науково-технічний потенціал забезпечує технологічний прорив та мінімізацію витрат при максимізації ефекту;
- функціонування нижче рівня заданої траєкторії розвитку – регресивний розвиток – зниження ефективності при діючому способі виробництва, системі управління підприємством, розвиток деструктивних процесів, що сприяють поширенню кризи;
- загибелі – крайній прояв деструктивних процесів та хаосу – мінімальний негативний вплив спричиняє кризу загального масштабу.

Досить широко питання визначення стадій життєвого циклу розглянуто у

Детально визначення стадій життєвого циклу розглянуто у [12] при розгляді системи «продукт» на основі оцінки зміни таких параметрів як ентропія та стійкість. Зауважимо лише, що для підприємства стійкість можна оцінити через зміну споживчого попиту на продукцію, а ентропію – за інтенсивністю росту кількості елементів виробничої системи (напр., оновлення активної частини основних виробничих фондів).

У процесі формування СУЕРП враховуються не лише типові рекомендації для кожної стадії ЖЦП, але й наявність реальних можливостей підприємства, які визначаються рівнем його економічного розвитку. Можна виділити чотири основні групи підприємств-суб'єктів ринку:

1. підприємство-лідер на ринку;
2. підприємства із сильною конкурентною позицією;
3. підприємства із слабкою конкурентною позицією;
4. підприємства-аутсайтери.

Врахування стадій ЖЦП та конкурентних позицій підприємств дозволило сформувати відповідну карту розвитку (табл. 2), подібно побудові конкурентної карти ринку для систематизації конкурентних переваг [13]. При цьому співвіднесення груп підприємств за рівнем економічного розвитку наступне:

- високий рівень ЕРП – характеризує підприємства з першої до восьмої типових позицій карти розвитку;
- середній – підприємства з дев'ятою по дванадцяту типову позицію карти розвитку;
- низький – підприємства останніх чотирьох типових позицій (аутсайтери ринку).

Представлення типових позицій дозволяє обґрунтувати вибір альтернатив щодо СУЕРП з врахуванням найбільш ймовірних перспективних станів.

Таблиця 2.

Матриця формування карти розвитку підприємств на ринку

Рівень економічного потенціалу підприємства, ЕПП		Підприємства-лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Підприємства-аутсайтери ринку
Стадії ЖЦП					
1	Освоєння	1	5	9	13
2	Зростання	2	6	10	14
3	Зрілість	3	7	11	15
4	Стагнація	4	8	12	16

Рекомендації щодо формування СУЕРП згідно 16 типових позицій карти розвитку підприємств (табл. 2) розробляються із урахування розглянутих вище (рис. 3) меж управління (сценаріїв розвитку). При цьому визначаються можливості переходу підприємства з однієї позиції на іншу (сценарії траєкторії розвитку).

Визначення пріоритетних напрямів розвитку передбачає формування набору альтернативних стратегій в межах СУЕРП. Зауважимо, що часто основні рекомендації щодо стратегії зводяться до управління товарним портфелем підприємства з метою стимулювання попиту на продукцію. При цьому конкурентні переваги на ринку забезпечується такими базовими стратегіями [5] як зниження собівартості, диференціація продукції, сегментування ринку, негайне реагування на потреби ринку та впровадження нововведень.

Реалізація СУЕРП передбачає розробку стратегічних планів, проектів і програм його розвитку, їх дезагрегування [14]. Також визначається ризик невиконання

стратегічних планів, проєктів і програм розвитку підприємства.

Висновки

У статті розглянуто сутність стратегії управління економічним розвитком підприємства (СУЕРП), визначено її мету та завдання, зважаючи на необхідність забезпечення достатньої еластичності та стійкості системи. Представлено методичний підхід до розробки СУЕРП, який передбачає оцінку рівня економічного розвитку підприємства (ЕРП), визначення пріоритетних напрямів розвитку, формування набору стратегічних альтернатив, розробку стратегічних планів та оперативне управління за аспектами діяльності.

При оцінці рівня ЕРП запропоновано використання графоаналітичної моделі, що дозволяє обґрунтувати його кількісні значення на основі шкали Харінгтона. Відповідно до рівня ЕРП розглядаються можливості вибору оптимістичного чи песимістичного сценарію розвитку та проводиться формування стратегічних альтернатив. Визначено можливості розробки типових рекомендацій обґрунтування стратегічного набору на основі представленої карти розвитку підприємств на ринку.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні рівня економічного розвитку підприємства на основі піраміди пропорційності в процесі формування СУЕРП. Представлено застосування методів сценарного моделювання при визначенні напрямів розвитку підприємства. Розроблено стратегічну матрицю за стадіями життєвого циклу та місцем підприємства на ринку для врахування найбільш ймовірних перспективних станів.

Подальші дослідження пов'язані із практичним впровадженням запропонованих підходів на підприємствах легкої промисловості України в процесі стратегічного управління.

Список використаних джерел

1. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой: Учебник. – М.: Изд-во УДН, 1987. – 212с.
2. Ішук С.О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку. Монографія. – Львів: ІРД НАН України, 2006. – 278с.
3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315с.
4. Мельник Л.Г. Экономика развития: Учебное пособие. – Сумы: Изд-во «Университетская книга», 2000. – 450с.
5. Мірошніченко А.В. Діловий успіх: Бізнес-планування та маркетинг. – К.: А.Л.Д., 1997. – 64 с.
6. Максименко І.О. Деякі підходи до визначення рівня економічного розвитку підприємства // Культура народів Причорномор'я, № 161. – Симферополь: Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, 2009 – с.126-128.
7. Рєпіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. // Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. №2, 1998. – с.262-271.
8. Гречан А.П. Теоретико-методологічні основи розвитку підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах: Монографія. – К.: КНУТД, 2005. – 208с.
9. Максименко І.О., Бокій В.І. Економічний потенціал, як основа конкурентного статусу фірми // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 228: В 4 т. – Т. II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – 254с. – с.348-354
10. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: [Монографія]. – К.: Знання України, 2005. – 250 с. – Бібліогр.: с. 218-229.
11. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності промислових підприємств: Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
12. Вовк В.А. Адаптація универсальной модели развития к исследованию ЖЦП. // Економіка розвитку, №3. – Х.: ХДЕУ, 2004.
13. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
14. Максименко І.О., Бокій В.І. Основні положення концептуального підходу до управління рівнем економічного розвитку підприємства // Вісник КНУТД, № 1, 2010.

Стаття надійшла до редакції 11.01.2010 р.