

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



№ 5, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 65.012.32

Г. В. Костюк,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая, м. Київ
О. В. Петраш,
магістр, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая, м. Київ

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

G. Kostiuk,
Ph.D., assistant professor of Management International Science and Technical University named after Academician Yuri Bugay, Kyiv
O. Petrash,
magister, International Science and Technical University named after Academician Yuri Bugay, Kyiv

STRATEGIC ALTERNATIVES OF ENTERPRISE

В статті розглянуто процес оцінки та вибору стратегічних зон господарювання, етапи розробки стратегій.

The article deals with the process for evaluating and selecting strategic areas of management, stages of development strategies.

Ключові слова: стратегія, стратегічні зони господарювання, стратегічний набір.

Keywords: strategy, strategic areas of management, strategic set.

Постановка проблеми. Ринкова трансформація економіки України дає змогу підприємствам самостійно організувати свою діяльність. Водночас у вітчизняній економіці існує мінливе конкурентне середовище, яке помітно підвищує вимоги до економічної діяльності господарських одиниць. Підприємство, як основна ланка національної економіки, особливо відчуває вплив цих змін, які позначаються на результатах його господарської діяльності.

Перехідний період, в якому перебуває економіка України, характеризується рядом негативних явищ, таких як спадом ділової активності, високим рівнем інфляції, низькою покупною здатністю населення. За цих умов важливо виробити методи, що впливають на організацію збуту, споживання товарів і послуг, та нові підходи до управління підприємством.

Важливою умовою успішного здійснення економічних реформ в Україні є вдосконалення управління діяльності підприємств, впровадження сучасних методологій менеджменту, зокрема, стратегічного управління. Швидкість та характер змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств змушують як практиків-керівників, так і теоретиків-економістів звертатися до методології стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні, методологічні та загальнометодичні питання стратегічного управління підприємствами знайшли відображення в працях зарубіжних і вітчизняних учених. Наукові школи США, Японії та Європи є засновниками теорії стратегічного управління компанією в умовах конкурентного середовища. Зокрема, у вирішенні цих питань величезний внесок зробили Р. Акофф, І. Ансофф, М. Мінцберг, І. Нонака, М. Портер, К. Прахалад, Г. Томас, А.А. Томпсон – мол., А. Хін, Р. Холл, Г. Хеміл, А. Шуен та ін.

У працях українських і російських науковців Г.Л. Азоєва, І.М. Акімової, І.Р. Бузько, В.О. Винокурова, В.Г. Герасимчука, А.П. Градова, П.В., І. А. Ігнат'євої, Г.Б. Клейнера, Г.В. Козаченко, Т.В. Калінеску, М.О. Кизима, Л.М. Кузьменко, М.М. Мартиненка, А.П. Наливайка, В.С. Пономаренка, Є.В. Попова, Р.А. Фатхутдінова розглядаються фундаментальні та прикладні проблеми стратегічного управління підприємством, його розвитком і конкурентоспроможністю.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення передумов, теоретичне обґрунтування, удосконалення організації і методики процесу прийняття рішень щодо формування політики, вибору та удосконалення стратегії розвитку на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Реалізація базової та альтернативних стратегій забезпечується наступною їхньою конкретизацією та розробкою функціональних і ресурсних субстратегій.

До функціональних стратегій (субстратегій) відносять:

- стратегію науково-дослідних та експериментально-впроваджувальних робіт – техніко-технологічна стратегія;
- виробничу стратегію;
- маркетингову стратегію.

Стратегічна альтернатива "техніко-технологічний розвиток" є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Виробнича стратегія – формується з урахуванням таких основних чинників (вони нерідко відіграють роль обмежень):

- обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції;
- оцінка відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;

– техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (у розрізі окремих ресурсів, їхніх структурних характеристик і цільової оцінки);

- інноваційна здатність управлінського персоналу;

- рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Маркетингова стратегія – докладний план досягнення маркетингових цілей підприємства. Стратегію маркетингу можна розробляти за кожним окремим ринком (сегментом ринку) і кожним товаром на певний період часу (довгостроковий, середньостроковий) для здійснення виробничої і комерційної діяльності відповідно до ринкової ситуації і можливостей [2].

Розробка і реалізація стратегії фірми передбачає аналітичну оцінку її внутрішніх можливостей щодо задоволення потреб ринку і досягнутого ступеня їх використання. Дієздатність стратегії має визначитися за допомогою відповідних критеріїв і умов. Вибір базової стратегії - прерогатива керівництва фірми або самого підприємця; вона реалізується, коли отримано всебічну інформацію щодо реального стану підприємства (фірми) [15].

Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває фірма у даний час, її керівництво може вибрати одну з наведених нижче базових стратегій :

- стратегію виживання - вона є, по суті, захисною стратегією і використовується за кризового стану економічної діяльності підприємства;

– стратегію стабілізації - стратегію діяльності підприємства з урахуванням нестабільності (коливання) обсягу продажу своєї продукції і отримуваної величини доходів;

– стратегію зростання, яка намагається використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Способи здійснення стратегії зростання:

- поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;

- злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;

- створення спільного підприємства (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

Стратегія зростання реалізується за допомогою трьох типів під стратегій, так званих альтернатив базисної стратегії:

- інтенсифікація передбачає реалізацію системи заходів по розширенню виробництва і підвищенню його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів, а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку;

- диверсифікація передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій;

- інтеграція передбачає розширення діяльності підприємства в сторону постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу.

Кожна з наведених нижче альтернатив має свої характерні заходи по реалізації.

Проведення стратегії зростання неможливе без інтенсифікації діяльності підприємства по всім напрямкам: від виробництва і технологій до маркетингової політики підприємства, тому реалізації техніко-технологічної, виробничої, маркетингової стратегій є життєво важливою для реалізації даної корпоративної стратегії.

Вибір корпоративної чи конкурентних стратегій підприємства досить відповідальна і трудомістка робота. Без повної і найточнішої діагностики стану внутрішнього середовища підприємства, визначення його сильних і слабких сторін та розробка стратегії немислими.

Потрібно ґрунтовно проаналізувати наскільки альтернативні проекти враховують описані чинники і зіставити найкращі з критеріями. Зробивши це вибір стратегії буде об'єктивним і відповідати умовам внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства або ж допоможе розробити план заходів, який максимально наблизить умови підприємства до бажаної стратегії [1].

Еволюція теорії та практики управління в умовах зростаючої мінливості характеру середовища діяльності підприємства призвела до формування стратегічного підходу до управління.

Розробка стратегії представляє собою складний ітеративний процес розгляду певної кількості альтернатив розвитку підприємства, постійної переоцінки і періодичної перевірки здійснюваної стратегії в залежності від стану середовища діяльності.

У стратегічному управлінні із сегментацією ринку пов'язані напрямки діяльності підприємства, зміст продуктивних стратегій. У ринковій економіці рівень спеціалізації фірм визначається кількістю сегментів, які вони обслуговують. Монопродуктові або однорідні, спеціалізовані підприємства діють на одному сегменті, який найчастіше визначають як «стратегічну зону господарювання» (СЗГ).

СЗГ – окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід.

Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, СЗГ має певні кількісні та якісні характеристики; до основних відносяться:

- місткість СЗГ, що характеризується обсягами поточного попиту;

- динамічні характеристики попиту (стабільний, зростаючий, що зменшується за певний відрізок часу);

- конкурентна позиція підприємства в сегменті;

- очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;

- особливості розподілу та продажу;

- фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності та інші показники.

За результатами аналізу для кожної СЗГ можна сформулювати окремі стратегії, які випливають із характеристик СЗГ та можливостей підприємства діяти в той чи інший спосіб на цьому ринку.

Для розробки стратегій керівники мають визначити своє ставлення до зовнішнього середовища через тип стратегій, які вони обирають для розвитку підприємства. Тут проявляються окремі об'єктивно-суб'єктивні риси стратегії:

- об'єктивні – через аналіз та оцінку реальних умов, у яких функціонує підприємство;

- суб'єктивні – через висновки щодо можливості розвитку цих умов на основі управлінського впливу і визначення стратегій поведінки для кожного напрямку діяльності (СЗГ).

Окремі автори обґрунтовують різні чинники, що їх треба враховувати для формулювання стратегій в окремих напрямках діяльності (бізнесах або СЗГ). Для монопродуктових фірм загальна стратегія та стратегія СЗГ означають одне й те саме. У цих випадках обирають стратегію концентрації (або «стратегію фокусування», а у виробничому аспекті – стратегію спеціалізації) на одному напрямку діяльності, що має переваги та недоліки. Для багатопрофільних, поліпродуктових, диверсифікованих підприємств загальна стратегія є об'єднанням системи СЗГ (окремих бізнес-напрямків), що визначається як «портфель підприємства» з власними методами управління, недоліками та перевагами.

Поліпродуктова, диверсифікована фірма має різноманітні напрямки діяльності. Тут можливі різні комбінації – від «домінуючого» напрямку («стратегічного фокусу») до «рівноправних бізнесів». За наявності такої ситуації використовується «портфельно-орієнтований підхід» при встановленні «напрямків діяльності» підприємства, який передбачає визначення: мети «портфеля» підприємства; сфери діяльності, переліку основних СЗГ, ступеня та виду диверсифікації «портфеля»; бажаного рівня балансу між різними СЗГ (напрямами діяльності) у «портфелі».

Мета «портфеля» – досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різних бізнесів). Відсутність такої чітко сформульованої мети ускладнює подальше формування стратегій, оскільки не дає змоги встановити пріоритети, виявити послідовність дій та обсяги фінансування. Сфера діяльності, ступінь і вид диверсифікації визначають основні СЗГ – напрямки діяльності (види бізнесу), ступінь «розмаху» диверсифікації та характеристики видів диверсифікації, а саме: центральної (спорідненої), неспорідненої, конгломератної [3].

Якщо у сферах діяльності підприємства відсутній досить жорсткий тиск конкурентів, а, навпаки, є можливість розвитку, диверсифікація може бути досить широкою та різноманітною.

Баланс між різними напрямками діяльності (СЗГ) залежить від рішень, прийнятих керівництвом підприємства щодо більшого або меншого їх взаємозв'язку (взаємодітримки). Можливі різні варіанти: збалансований портфель, у якому внесок кожної СЗГ у доход підприємства однаковий, де «життєві цикли» (ЖЦ) СЗГ збалансовані за термінами проходження етапів ЖЦ тощо, або незбалансований портфель, де обсяги – різні, а також спостерігається неузгодженість показників часу/витрат тощо.

Найчастіше процвітаючі підприємства мають збалансовані «портфелі», де враховано особливості великих і малих сфер бізнесу, їхня синергія.

Узагальнюючи зазначені процеси, треба наголосити, що рішення про напрямки діяльності підприємства, ступінь їхньої спеціалізації та диверсифікації мають прийматися з урахуванням таких чинників:

- для спеціалізованого, однопродуктового підприємства – група споживачів, характер потреби, характерні особливості задоволення потреб;

- для диверсифікованих підприємств – сфера діяльності, ступінь і вид диверсифікації, баланс «портфеля».

Змістом «портфельного» аналізу та планування є пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі конкурентів, тобто переваги в конкурентній боротьбі. Однак кожна фірма домагається одних і тих самих цілей, екстраполює досягнення для отримання якнайбільшого результату. За таких умов жодне підприємство не в змозі реально вийти на заплановані параметри.

«Портфельний» аналіз і планування дають змогу ранжувати СЗГ за ступенем їх переваг і приймати рішення про те, скільки СЗГ доцільно обслуговувати в певний відрізок часу (рис. 1) [3].

Виробничі характеристики товарно-продуктивних стратегій. Будь-який «портфель» підприємства не може бути сформований раз і назавжди. Зміни в попиті зумовлюють необхідність змін у продукції, що її виготовляє підприємство, а це, в свою чергу, потребує змін у виробничому процесі. Якщо ринок формує вимоги до продукції, яку має випускати підприємство, щоб забезпечити її збут, виробництво виступає тим фактором, який характеризує можливості більшого чи меншого рівня задоволення цих вимог.

Як зазначалося, лише поєднанням споживчо- та виробничо-орієнтованого підходу до планування діяльності підприємства можна забезпечити успіх, тому при аналізі будь-якої СЗГ і формуванні для неї продуктової стратегії замало користуватися лише ринковими характеристиками. Треба враховувати параметри попиту і пропозиції.

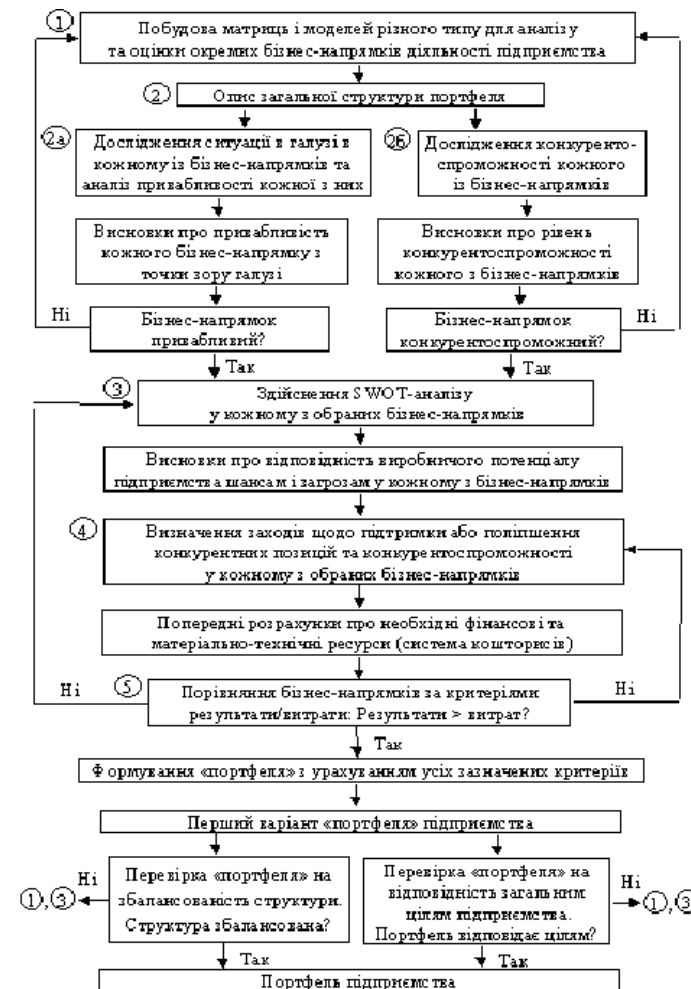


Рис. 1. Діагностика портфелю підприємства

Критерії вибору продуктивних стратегій (стратегій роботи на СЗГ) можна поділити на дві основні групи.

Ринкові:

- місткість ринку;
- прогноз попиту (розвиток/скорочення);
- загальне положення на ринку (конкурентна позиція), частка ринку;
- рівень цін і прибутковості в галузі;
- наявні та можливі конкуренти, прогноз у розвитку конкуренції;
- наявні та можливі товари-замінники;
- можлива тривалість «життєвого циклу» товару;
- вплив сезонних та інших циклічних факторів на попит;
- характер і міцність бар'єрів входу/виходу;
- доступність та рівень якості постачання необхідними компонентами;
- комерційна ефективність наявних і запланованих до випуску товарів (результати «аналізу портфелю»);
- ефективність роботи каналів розподілу та збуту;

Виробничі:

- можливі обсяги виробництва;
- потреба в інвестиціях (обсяги та терміни);
- рівень і терміни окупності проектів;
- рівень патентного захисту (товару, технології, способу виробництва);
- імовірність конкурентоспроможного конструкторсько-технологічного розв'язання проблем виробництва та використання товару;
- можливий рівень витрат на: експериментальну стадію; модернізацію та реконструкцію діючого виробництва і на створення або придбання нового виробництва;
- терміну завершення етапів робіт і час створення комерційно завершеного товару;
- перелік можливих складностей технічного, фінансового, кадрового й іншого характеру та способи їхнього подолання;
- рівень ефективності виробництва при реалізації продукції за конкурентоспроможною ціною.

Рішення про напрямки діяльності (бізнесу) з освоєння тих чи інших СЗГ, що спрямовують підприємство, відмовитися від одних і освоїти нові СЗГ, тісно пов'язані з виробничим потенціалом фірми. Дуже ризикованою є продуктова стратегія, яка не відповідає цільовій спрямованості виробничого потенціалу підприємства. Цільова спрямованість і «навички» потенціалу оцінюються за профілем виробничої системи – основної ланки підприємства, а інтервал відмінностей між «старою» та новою продукцією «задають» масштаб і характер змін у виробничому процесі. У разі великих розбіжностей у наявних і необхідних властивостях потенціалу, тобто при перепрофілюванні, фірма стає початківцем у новій сфері, відмовившись від того, що вона вмє та спроможна робити краще та ефективніше за інших.

Крім того, треба враховувати, що будь-які різкі зміни у виробництві супроводжуються падінням обсягів виробництва, а іноді потребують зупинки

виробничого процесу (тимчасово – для переобладнання або зовсім – у разі запровадження нової продукції), тому у продуктових стратегіях найчастіше використовують еволюційний підхід до їхньої зміни.

Це відбивається в оцінках рівня ризику щодо нових продуктових стратегій. Ризик підвищується, коли в одній стратегії планується до освоєння «новий продукт та новий ринок».

Висновки. Кожне підприємство, залежно від ситуації, може обирати для себе різні «стратегічні набори», які допомагають йому більш ефективно реагувати на зміни у навколишньому середовищі.

Література.

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский– М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
2. М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва «Стратегічний менеджмент», видавництво «Каравела», – К-2008, –319 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"