

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**ЗАХОЖАЙ** Валерій Борисович - доктор економічних наук, професор, директор Інституту міжнародної економіки та фінансів імені Святої Великої княгині Ольги Міжрегіональної Академії управління персоналом.

**БРАТУСЬ** Ганна Анатоліївна - кандидат економічних наук, заступник директора-декан Інституту міжнародної економіки та фінансів імені Святої Великої княгині Ольги Міжрегіональної Академії управління персоналом.

УДК 658:334.716

*В статті пропонується методичний підхід до вибору стратегії підвищення ефективності діяльності промислових підприємств, який розроблено в рамках системи «потребитель-предприятие-партнер» і дозволяє сформувати стратегічні альтернативи розвитку підприємств з допомогою кількісно визначеної стратегічної позиції.*

**Ключові слова:** стратегія розвитку, стратегія підвищення ефективності, промислове підприємство.

В останні два десятиріччя багато підприємств України зіштовхнулося з цілим рядом непростих проблем, породжених стрімкими і часто непередбаченими змінами на ринку. Деякі підприємства шукають порятунку в урізанні витрат, скороченні обсягів виробництва і чисельності персоналу, а також шляхом реорганізації своєї організаційної структури. Ці заходи іноді приводять до бажаного результату, але, як правило, короткочасного. Розв'язати ці проблеми і забезпечити стабільне зростання доходів можна лише за допомогою нового підходу до аналізу попиту та пропозиції. Таким підходом є стратегія підвищення ефективності діяльності підприємств.

Основною метою статті є обґрунтування значущості та формування методичного інструментарію стратегії підвищення ефективності промислових підприємств Украї-

ни як стратегічного напрямку розвитку їх діяльності у майбутньому.

На сьогодні в науковій літературі приділяється велика увага дослідженню стратегічних напрямків розвитку підприємств, поряд з цим відсутній єдиний погляд щодо сутності поняття «стратегія». А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [8], М. Мексон, М. Хедуорі, Ф. Альберт [6], трактують стратегію як «план управління». Деякі автори прирівнюють стратегію до «комплексу певних рішень», яких повинно дотримуватись підприємство у своїй діяльності (І. Ансофф [1], П. Дойль [4], У. Кінг, Д. Кліланд [5]). Також науковці розглядають стратегію як «модель» (Н.А. Хрущ, Б. Карлоф [10]) або як «напрямок розвитку» (О.С. Виханський [3], Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова [2]).

У сучасній літературі зустрічаються поняття «ринкова стратегія», «стратегія маркетингу», «економічна стратегія». Сутність стратегії підвищення ефективності взагалі не визначена, принципи її розробки та методи реалізації залишаються також дискусійними, що є серйозною перешкодою для розробки необхідного методологічного апарата.

Під стратегією ефективності підприємств, на нашу думку, слід розуміти систему довгострокових цільових установок, спрямованих на збільшення ефекту (результату) за допомогою раціонального та збалансованого використання економічного потенціалу у коротко- та довгостроковому періодах.

Головним фактором, який обумовлює необхідність застосування даної стратегії, є забезпечення повної відповідності фактичних показників діяльності підприємств та їх тактичних дій стратегічним цілям.

Основні етапи процесу формування стратегії підвищення ефективності підприємства наведено на рис. 1. Таким чином, розробка стратегії підвищення ефективності починається із визначення загальних

стратегічних напрямів розвитку підприємств або їх корпоративної стратегії, виходячи з оцінки їх наявних або потенційних можливостей і забезпеченості відповідними ресурсами.

Вибору стратегії розвитку підприємств передуює аналіз бізнес-портфелю. Очевидно, що напрямок розвитку системи залежить від великої кількості факторів (ключових факторів успіху). Тому для точного ви-

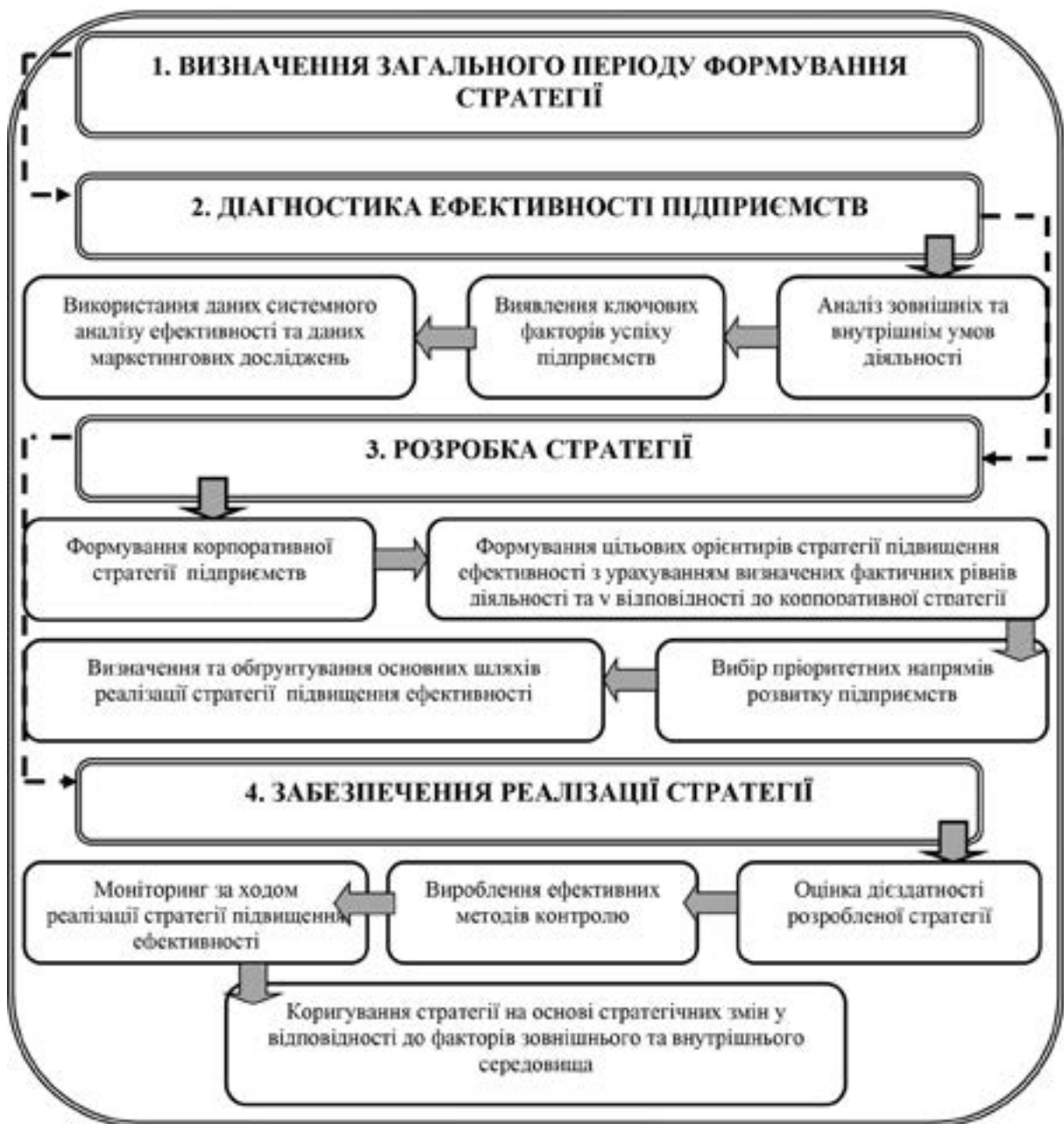


Рис. 1. Схема процесу формування стратегії підвищення ефективності діяльності промислових підприємств

мірювання потенціалу кожного з учасників у складі системи мають братися до уваги не одиничні фактори, а сукупність індикаторів, узагальнених певними інтегральними показниками [8].

Наступним кроком є ранжування потенційних параметрів у рамках відповідних груп. Вибір стратегічної позиції (стратегії подальшого розвитку) підприємств, на нашу думку, доцільно проводити у межах системи учасників «споживач-підприємство-партнер». Фактично стратегія розвитку є аналогією стратегії зростання Ансоффа і Котлера, на основі якої нами формується стратегія підвищення ефективності. На рис. 2 подано принципову схему формування стратегій системи управління розвитком ефективною діяльністю, яка демонструє пряму залежність формування стратегії від рівня розвитку елементів системи.

Так, стратегія є вершиною трикутної піраміди, основами якої є відносини між елементами системи (точки  $A_1, B_1, C_1$  та  $A_2, B_2, C_2$ ). Три вектори розвитку учасників системи окреслюють спрямування їх до партнерства, сходяться в єдиній точці  $S$ , що є вершиною піраміди. Нахил піраміди у певний бік свідчить про нерівномірність розвитку системних елементів, підкреслює більш активну участь у створенні і використанні переваг системи одних сторін і менш активу інших (піраміда з вершинами  $A_2, B_2, C_2$  – створення стратегій активними учасниками; з вершинами  $A_1, B_1, C_1$  зображено прикордонний, початковий стан системи). Умовна висота піраміди є інтегральним показником, що демонструє шлях сторін до побудови партнерських відносин [7].

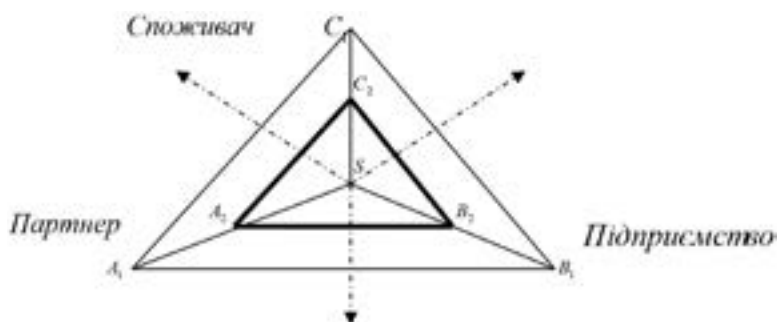


Рис. 2 Принципова схема формування стратегій системи управління розвитком ефективною діяльністю промислового підприємства

У підсумку отримуємо тривимірну систему стратегій за двома рівнями (активними і неактивними), що дає п'ять можливих комбінацій, кожна за яких відповідає особливій стратегічній позиції: інтенсивний зовнішній ріст підприємства + глобальний розвиток ринку; розвиток товару + інтеграція чи кооперація; стратегія «втягування ринком» + проникнення на ринок; розвиток технологій; розвиток ринку + концентрична диверсифікація; або інтеграція; розвиток товару + розвиток підприємства; розвиток ринку; проникнення на ринок + забезпечення виживання (див. табл. 1) [8].

Дана концепція передбачає достатньо широку сферу застосування і є гнучким методом формування стратегій, оскільки індикатори розрахунку інтегральних показників можливостей і перспектив учасників системи визначаються з конкретних ситуацій, конкретного сценарію розвитку зовнішнього середовища.

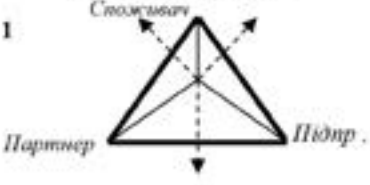
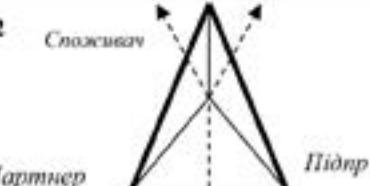
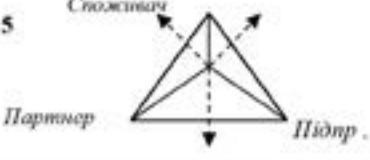
Успіх досягнення стратегії залежить як від самої діючої стратегії, так і від її ефективною реалізації.

На рис. 3 подано показники успішної реалізації стратегії підвищення ефективності за трьома векторами, що відповідають елементам системи «споживач - підприємство - партнер» та окреслюють напрямки розвитку в процесі циклу стратегічного управління. Наведені індикатори відповідають основним умовам (критеріям досягнення успіху): достатність щодо конкретних результатів та цілей; фактичність та об'єктивність; достовірність та базування на доступних даних.

Так само, як на етапах планування, на етапі реалізації забезпечується здійснення проактивної поведінки підприємств у визначених напрямках діяльності, що виражається у проведенні, поруч з необхідними тактичними кроками, спрямованими на поетапну реалізацію стратегії, упереджувальних дій щодо суб'єктів ринку, спрямованих на виконання стратегії підвищення

Таблиця 1

## Рекомендовані стратегії ефективності в межах системи «споживач-підприємство-партнер»

Рівновиди системи	Стратегія ефективності	Встановлені стратегічні задачі
1 	Інтенсивний зовнішній ріст підприємств + глобальний розвиток ринку	Проникнення і забезпечення стійкого розвитку на ринку (розвиток і впровадження інновацій, нових методів в управлінні, забезпечення навчання персоналу). Збільшення частки ринку, забезпечення контролю над усіма етапами ланцюга
2 	Розвиток товару + інтеграція чи кооперація	Удосконалення контролю поставок, підвищення рівня обслуговування та якості продукції, розширення первісного попиту, боротьба за прихильність споживачів. Зміцнення зв'язків з представниками влади на основі участі у формуванні бюджету в напрямку підтримки підприємств
3 	Стратегія «втягування ринком» + концентрація диверсифікація; або інтеграція	Організація та раціоналізація ринку: стимулювання діяльності партнерів, завоювання нових потенційно прибуткових сегментів; удосконалення роботи системи збуту на новому ринку; створення сприятливих умов у фінансовій та інноваційній сферах
4 	Розвиток технологій + розвиток підприємства	Пошук та впровадження інноваційних технологій для задоволення вимог споживачів, забезпечення скоординованості виробничого процесу, зниження ризиків господарської діяльності, забезпечення процесу виходу бар'єрів для виходу на ринок
5 	Забезпечення шквалання	Збільшення частки ринку, поліпшення фінансового стану

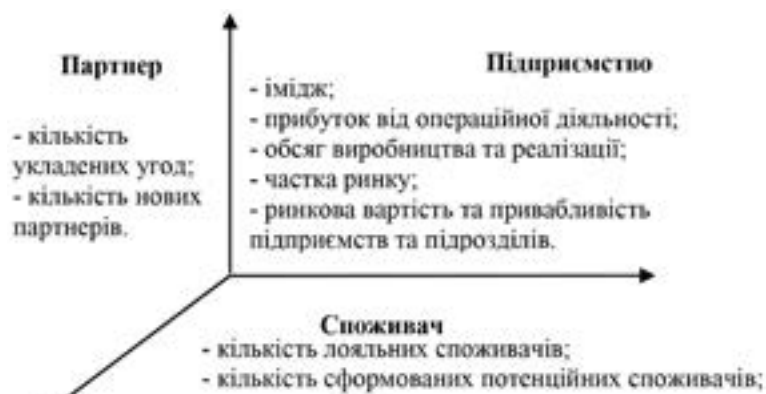


Рис.3 Показники успішності стратегії підвищення ефективності

ефективності. Після співвідношення реальних і прогнозованих показників робиться висновок щодо успішної чи неуспішної реалізації стратегії та ухвалюються відповідні управлінські рішення, характер яких залежить від результату цього висновку [8].

У табл. 2 наведено план відповідних стратегічних рішень і задач із формування стратегії, за допомогою яких підприємства можуть досягти своїх стратегічних цілей.

Припинення дії планів з реалізації стратегії підвищення ефективності і досягнення стратегічних цілей є знаком завершення повного циклу стратегічного управління і початком його нового обертю.

Після співвідношення реальних і прогнозних показників робиться висновок щодо успішної чи неуспішної реалізації стратегії та ухвалюються відповідні управлінські рішення, характер яких залежить від результату цього висновку.

Таким чином, наведену систему стратегічного інструментарію щодо підвищення ефективності слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність промислових підприємств протягом тривалого періоду часу в напрямок ефективного функціонування, враховуючи, що конфліктна і постійно мінлива соціально-економічна, психологічна обстановка робить постійні коригування в

системі, а її взаємодія із зовнішнім середовищем є неминучою, оскільки воно здатне породжувати процеси цілеспрямованих перетворень, зокрема формувати ринок, щодо позитивного сприйняття продукції підприємств безпосередніми споживачами, від думки яких залежить успіх функціонування підприємств в цілому.

### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление [сокр. перевод с англ.] / Игорь Ансофф; [науч.ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989. – 519с.

2. Бельтюков Е.А. Выбор стратегии развития предприятия / Е.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова. – Одесса: НОПУ, 2002. – 279 с.

Таблиця 2

### План типових програмних рішень з реалізації стратегії підвищення ефективності підприємств

Рішення щодо реалізації стратегії	Проактивні дії у рамках функціонування системи «споживач – підприємства - партнер»
Визначення пріоритетів щодо споживачів	Оцінка рівня впровадження маркетингового підходу до здійснення стратегічного управління; вибір цільових сегментів ринку; краще задоволення потреб основних споживачів; фіксування тенденцій соціальних та демографічних змін; оцінка сегментів з погляду їх привабливості для подальшої діяльності та щодо сприйняття споживачами діяльності підприємств.
Визначення пріоритетів щодо конкурентів	Аналіз діяльності конкурентів, оцінка їх сильних і слабких сторін, прогнозування можливих дій та реакцій конкурентів, розмежування конкурентів – потенційних партнерів і конкурентів – суперників; контакти зі споживачами, іншими партнерами.
Визначення пріоритетів щодо потенціальних партнерів	Впровадження функцій маркетингу з усунення поточних і попередження прогнозованих проблем і суперечностей між підприємствами і їх контрагентами; визначення ставлення до потенційних партнерів через відповідність створеному іміджу.
Ставлення до продукції	Відстеження змін у соціальних цінностях; формування і розвиток нових якостей товарів згідно з очікуваннями споживачів; підтримання іміджу власної продукції.
Рішення щодо ресурсів	Декларування загального обсягу грошових коштів, які використовуються для реалізації стратегії, головних джерел їх надходжень.
Визначення контрольних точок стратегії	Визначення найбільш суттєвих для реалізації стратегії факторів, розрахунок їх проміжних показників, які мають бути досягненні у короткостроковому плані, визначення термінів їх контролю.

**АНОТАЦІЯ**

Запропоновано методичний підхід щодо вибору стратегії підвищення ефективності діяльності промислових підприємств, який розроблено у межах системи «споживач-підприємство-партнер» та дозволяє сформува-ти стратегічні альтернативи розвитку підприємств за допомогою кількісно визначеної стратегічної позиції.

**SUMMARY**

The methodical approach of choosing a strategy of improving the efficiency of industrial enterprises is proposed. It is designed within the system of "consumer - enterprise - partner" and allows to create the strategic alternatives of enterprise using the quantified strategic position.

3. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2001. – 240 с.

4. Дойль П Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 485 с.

5. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд; общ. ред. и предисл. Г.Б. Кочеткова, [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1982. – 399 с.

6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [пер. с англ.]. – 2-е изд. – М.: Дело, 2004. – 799с.

7. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: ме-

тодологія та організація: [монографія] / Д.В. Райко. – Х.: ВД «Інжек», 2008. – 632с.

8. Садеков А. А., Братусь Г. А. Обґрунтування стратегічних напрямків підвищення ефективності діяльності підприємств військової торгівлі України / А. А.Садеков, Г. А. Братусь //Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – №5. – с.238-242.

9. Стратегії підприємства: сутність, принципи формування та класифікація / Н. А. Хрущ // Вісник технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2004. – №6. – с.126-131.

10. Томпсон – мл. А.А. Стратегический менеджмент. Коцепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; [пер. с англ.]. – К.: Вильямс, 2003. – 280 с.