

УДК 658.012.32

ФОРМУВАННЯ ПІДХОДУ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Балабай Я. В., Діденко Є. О.

Київський національний університет технологій та дизайну

Проаналізовано теоретико-методичні аспекти управління стратегією розвитку підприємства. Обґрунтовано необхідність і важливість первинної розробки та постійного удосконалення стратегії діяльності підприємства. Розкрито сутність етапів процесу розробки та реалізації, а також запропоновано алгоритм управління стратегією підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне управління

Реформування економіки країни визначило нові умови і принципи функціонування підприємства. Сьогодні результати діяльності суб'єктів господарювання залежать значною мірою від використання ефективних ринкових механізмів управління підприємницькою діяльністю. Проте, варто зауважити, що тривала криза, низький рівень матеріально-технічної бази виробництва не дають можливості повною мірою покращити показники вітчизняної промисловості та підвищити конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вітчизняне виробництво сьогодні характеризується не повним використанням факторів управління, які забезпечують підвищення його ефективності, удосконалювання структури, впровадження новітньої технології та сучасних методів управління виробництвом. За таких наявних умов необхідним є пошук нових комплексних підходів для забезпечення фінансового оздоровлення і подальшого розвитку вітчизняної промисловості.

Одним з таких підходів є стратегічне управління господарською діяльністю. В його основі лежить стратегія розвитку суб'єкта ринку, розроблена на тривалу перспективу, яка дозволяє йому за більш короткий проміжок часу адаптуватись до наявних умов ринку, своєчасно реагувати на зміни середовища функціонування. Саме тому впровадження стратегічного управління є одним з основних завдань забезпечення ефективності господарювання.

Постановка завдання

Метою статті є теоретико-методичне дослідження положень стратегічного менеджменту, розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління

виробничим підприємством.

Об'єкти та методи дослідження

При вирішенні завдань дослідження використані загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу та синтезу для вивчення і узагальнення теоретичних основ стратегічного управління.

Результати дослідження та їх обговорення

Стратегія підприємства – це узагальнена програма діяльності тобто модель дій, спрямована на досягнення підприємством бажаного, певної мети (місця на ринку, соціально-економічних показників діяльності) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів [1]. В економіці стратегія постає як система правил і способів реалізації концепції розвитку підприємства.

Багатоаспектність, багатоплановість стратегії є передумовою різних підходів до тлумачення її сутності, серед яких найпомітніші [2, 3]:

- погляд на неї, як на мету управління (ідеальну модель підприємства, в якій реалізується бачення його керівників та власників);
- погляд на неї, як на позицію на ринках (орієнтує на посилення конкурентної позиції, розширення участі на ринках, захоплення нових ринків);
- погляд на неї, як на зразок (є джерелом прагнення підприємства наблизитися до еталона, яким загалом вважають фірму, що процвітає).

З огляду на особливості стратегії Г. Мінцберг, М. Портер, І. Ансофф пропонують розглядати її як [1, 3]:

- план, тобто майбутній результат, орієнтир, напрям розвитку;
- принцип, тобто модель корпоративної поведінки;
- позицію, тобто реальне місце, статус на конкретному ринку;
- перспективу, тобто уявлення про майбутнє підприємства;
- прийом, тобто особливий маневр у конкурентній боротьбі.

Інші дослідники тлумачать стратегію як [1, 4, 5]:

- зобов'язання діяти певним чином (Ш. Остер, П. Дойль);
- визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, ухвалення курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань (А. Чандлер);
- загальний, всебічний план досягнення цілей (М. Мескон, М. Альберт,

Ф. Хедоурі);

- план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставленої мети (А. Томпсон, А. Стрікленд);
- узагальнену модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і поширення ресурсів компанії (Б. Карлоф);
- перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності (І. Ансофф);
- планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які необхідно реалізувати для забезпечення тривалого успіху організації (М. Портер);
- довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики (С. Оборська, З. Шершньова);
- комплекс прийнятих менеджером рішень стосовно розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках (П. Дойль).

Відповідно до теорії М. Портера, більшість стратегій можна згрупувати, взявши за основу одну з видових стратегій [1]: контроль над витратами, диференціація, фокусування тощо. Основна ідея полягає у тому, що гегемоном є споживач, якого цікавлять ціна і якість, ціни можливо стримувати і навіть знижувати лише шляхом скорочення витрат, а на досить насиченому ринку вимоги до якості виявляються у прагненні до ексклюзивності, унікальності деяких споживчих властивостей продукції. Розглянемо їх сутність [3, 6, 7]:

1. Стратегія контролю над витратами підприємства ґрунтується на зниженні витрат на виготовлення власних виробів порівняно з витратами конкурентів. Це досягається шляхом контролю над витратами, регулювання розмірів підприємства, обсягу продукції, що забезпечує більш високу ефективність виробництва. Встановлення завдяки цьому низьких цін може стримати появу конкурентів.

2. Стратегія диференціації орієнтує на виробництво кращих товарів, надання привабливіших послуг у порівнянні з конкурентами. Цього можна досягти за рахунок іміджу, сервісу, розгалуженій мережі філій тощо. Така стратегія є надійною і довгостроковою, дає змогу досягти вищого ніж середньогалузевий рівня прибутків, оскільки клієнти, які віддають перевагу певній марці товару, послужі певного

підприємства, менш сприйнятливі до встановленої ціни .

3. Обравши стратегію фокусування, комерційне підприємство цілеспрямовано орієнтується на певну групу споживачів, обмежений асортимент продукції або на специфічний географічний ринок.

4. Стратегія прориву обіцяє швидке розширення ринку, що нерідко пов'язане з ризиком, значними інвестиціями. Ця стратегія вимагає прямої або непрямой державної підтримки, тобто субсидії, податкові, кредитні, митні пільги тощо.

5. Стратегію виживання підприємства використовують насамперед у кризових ситуаціях, коли знімається з виробництва застаріла продукція, що не користується попитом, зменшуються масштаби інноваційно-інвестиційної діяльності, відбуваються переорієнтація на нові ринки, перепідготовка, скорочення персоналу. Стратегію виживання нерідко на практиці поєднують із стратегією прориву.

6. Стратегію обмеженого зростання застосовують у зрілих підприємствах, яких задовольняє їх позиція на ринках. Тому вони діють обережно, з мінімальним ризиком, встановлюють цілі залежно від досягнутого рівня.

7. Стратегія зростання підприємства передбачає постійне підвищення рівня показників відносно попереднього періоду. До неї вдаються у галузях і на підприємствах, що швидко розвиваються. Така стратегія підприємства як скорочення пов'язана із визначенням цілей нижче досягнутого рівня. Її основними варіантами є ліквідація підприємства, тобто розпродаж матеріальних запасів й активів, відсікання зайвого, тобто припинення деяких видів діяльності, а також скорочення й переорієнтація, тобто реструктуризація активів.

8. Стратегії поєднання альтернатив найчастіше дотримуються великі підприємства, що активно діють у декількох галузях. Такими прикладами, як правило, є фінансово-промислові групи.

Потрібно зауважити, що впровадження будь-якої із зазначених стратегій розвитку підприємства супроводжується виконанням здебільшого універсальної послідовності дій [3, 9]. Розкриємо процес розробки та реалізації стратегії підприємства (рис. 1).

Як зазначено вище, розробка та реалізація стратегії будь-яким суб'єктом ринку визначається умовами функціонування. До методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства належать [4, 8]: SWOT-аналіз зовнішнього середовища, PEST-аналіз, економіко-статистичні методи, економіко-математичне моделювання,

методи оптимізації тощо. Також можливими до використання є методики оцінки рівня економічної безпеки та потенціалу підприємства за їх складовими.



Рис. 1. Процес розробки та реалізації стратегії підприємства

Представимо алгоритм управління стратегією розвитку підприємства (рис. 2).

Обов'язковою вимогою є те, що розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства супроводжується проведенням поетапного та підсумкового оцінювання ефективності управління.

Висновки

Представлений ситуаційний підхід до управління стратегією розвитку підприємства надає можливість знизити рівень ризикованості господарської діяльності та створити умови гнучкого стабільного розвитку комерційного підприємства за рахунок своєчасного реагування на виникнення проблем в процесі реалізації.

Наведений матеріал дозволяє зробити висновок, що розробка положень стратегії господарської діяльності підприємства, а також їх удосконалення в ході функціонування суб'єкту ринку вимагає постійного аналізу із застосуванням цілого комплексу аналітичних та прогнозних методів, вимагає проведення зваженого та своєчасного поетапного контролю.

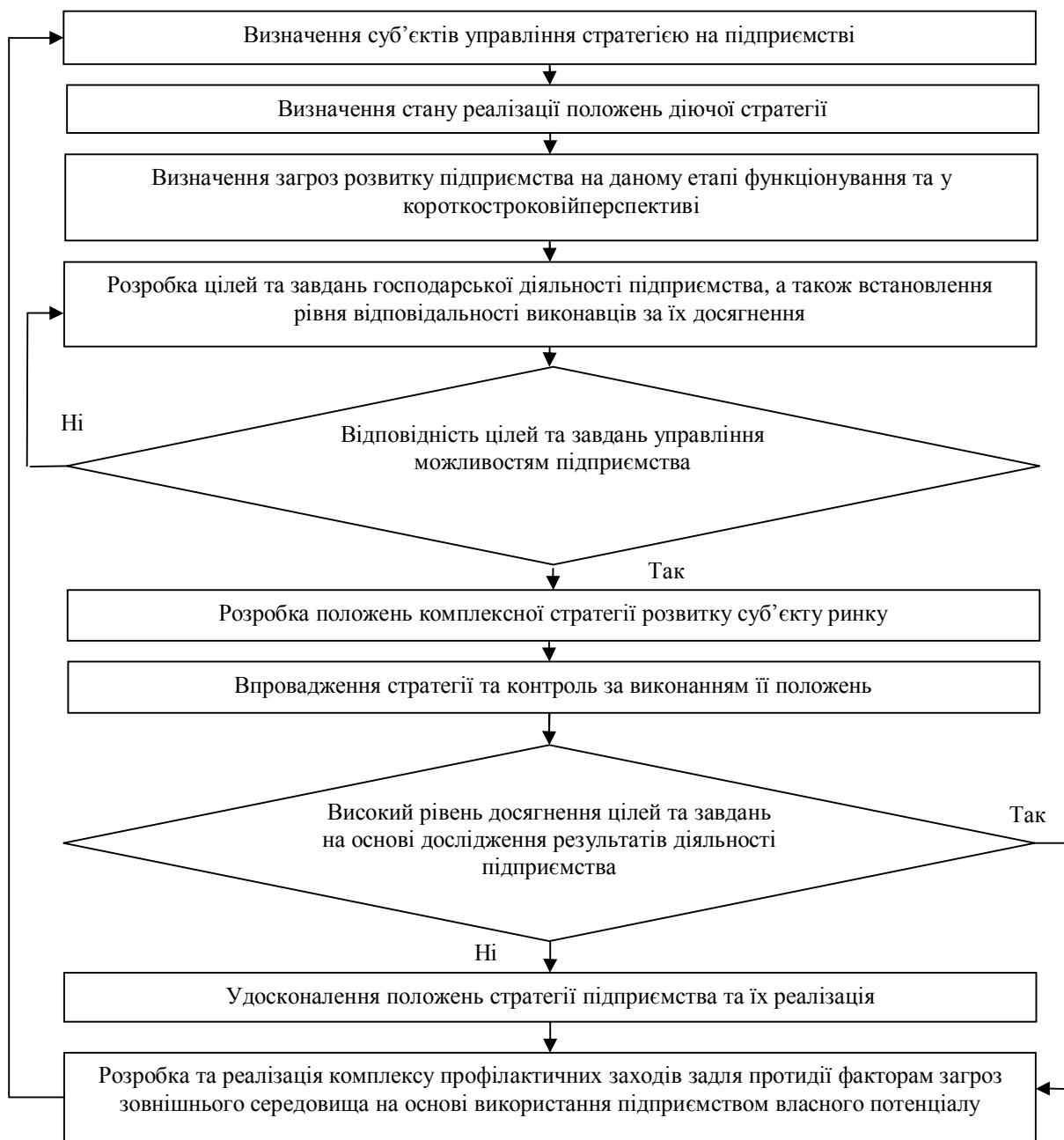


Рис. 2. Алгоритм управління стратегією розвитку підприємства

ЛІТЕРАТУРА

1. Белявцев П. Л. Стратегічний менеджмент / П. Л. Белявцев. – К: КНЕУ, 2009. – 158 с.
2. Віханській.О. С. Стратегічне управління: Учеб. / О. С. Віханській – М.: Інфра-М, 2006. – 256 с.
3. Дятлов В. А. Управління стратегічним розвитком підприємства / В. А. Дятлов, В. А. Виноградський, А. Я. Кібанов, В. Т. Лихало. – М: Гардарики, 2006. – 365 с.

4. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька – К.: Знання, 2006. – 366 с.
5. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. / П. Г. Клівець – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
6. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва – К.: «Каравела», 2006. – 384 с.
7. Поляков В. А. Технология разработки стратегии: практическое руководство / В. А. Поляков. – М: ДЕЛО ЛТД, 2005. – 171 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління.: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Рагушний – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
9. Янковський Н. А. Стратегічний менеджмент та глобалізація світової економіки : Учбовий посібник для вузів / Під ред. В. В. Уварова; Міжнар. ун-т бізнесу та упр. – М.: МУБіУ ; МЗ-Пресс, 2001 . – 282 с.

Балабай Я. В., Диденко Е. А.

Формирование подхода к разработке стратегии развития предприятия

Проведён анализ теоретико-методических аспектов управления стратегией развития предприятия. Обоснована необходимость и важность первичной разработки и постоянного усовершенствования стратегии деятельности предприятия. Раскрыта сущность этапов процесса разработки реализации, а также предложен алгоритм управления стратегией предприятия.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегическое управление

Balabay Y. V., Didenko E. O.

Formation of thapproach to the development strategy of the enterprise

The theoretical and methodical aspects of management strategy of development of enterprise are exposed. A necessity and importance of development and improvement of strategy of activity of enterprise is grounded. Essence of the stages of development and realization of strategy process is exposed. The algorithm of management strategy of enterprise is developed.

Keywords: strategy of development, strategic management