

УДК 061.518.25.2 (015)

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

А.В. Климюк, С.М. Невмержицька

Київський національний університет технологій та дизайну

В даній статті розглянуто проблему стратегічного розвитку підприємств. Досліджені основні напрями діяльності, які можуть бути найбільш перспективними з позицій прибутковості, перспектив розвитку ринку, зростання вартості активів тощо. Встановлено, що основою стратегічного розвитку підприємства виступає стратегічний аналіз, який дозволяє визначити найбільш перспективні стратегічні зони господарювання (СЗГ) для диверсифікованих підприємств.

Ключові слова: конкуренція, стратегічний аналіз, стратегічні зони господарювання, попит, диверсифіковані підприємства

В умовах сьогодення, коли підприємства змушені боротися за своїх покупців, конкуруючи зі світовими лідерами в різноманітних сферах діяльності, питання стратегічного розвитку підприємств набувають особливої актуальності. Адже нові часи потребують створення принципово нових стандартів організації і ведення успішного бізнесу.

Проблемам стратегічного розвитку підприємств присвячені роботи як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед них наукові роботи Хміля І.Ф., Духоніна Є.Ю., Бондарчука І.О., Борисенко З.М., Ісаєва Д.В., Кроткова А.М., Пігера Ф. Друкера, Томаса Г. Герета [1-7]. В них розглянуті різні підходи до формування стратегії розвитку підприємств, в тому числі і в умовах кризи. Проте, в даних роботах не розглядалася роль стратегічного аналізу при визначенні найбільш перспективних СЗГ для диверсифікованих підприємств.

Постановка завдання

Метою даної статті є огляд та аналіз основних найбільш перспективних напрямів стратегічного розвитку підприємств.

Об'єкти та методи досліджень

Стратегічний аналіз, як об'єкт дослідження, є основою стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє визначити найбільш перспективні стратегічні зони господарювання (СЗГ) для диверсифікованих підприємств.

Вибір стратегії розвитку підприємства є досить важливим етапом, оскільки без конкретної стратегії підприємству неможливо вижити в сучасних ринкових умовах та втриматися на конкурентній арені. Правильно обрана стратегія забезпечує досягнення цілей функціонування підприємства та сприяє його подальшому розвитку.

Визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства, яке має широкий асортиментний ряд, ускладнено визначенням напрямів діяльності, які можуть бути найбільш перспективними з позицій прибутковості, перспектив розвитку ринку, зростання вартості активів тощо.

З позицій системного підходу, організація визначається як живий організм, якому притаманні певні характеристики на окремих етапах розвитку. В той же час, не залежно від етапу життєвого циклу, на якому знаходиться організація, виникає питання щодо злагодженої взаємодії окремих частин цього організму. Таку взаємодію може забезпечити лише ефективне управління розвитком організації, яке зможе заставити рухатися організацію у визначеному напрямі із визначеними темпами розвитку.

Стратегічний розвиток підприємств можна побудувати на підході, який розглядає організацію як систему сукупності стратегічних зон господарювання (СЗГ, Strategic business unit – SBU), яким притаманні певні як власні характеристики, так і потреба у визначенні спільного напрямку розвитку, який досягається через певне позиціонування зон бізнесу з виокремленням стратегічно важливих елементів, які можуть бути важливими для всіх СЗГ [1].

В науковій літературі стратегічно важливими елементами, частіше за все, визначають: ряд конкурентів, який частково співпадає для всіх СЗГ, відносно близькі стратегічні цілі розвитку СЗГ, можливість єдиного стратегічного планування, загальні ключові фактор успіху, технологічні можливості тощо [2, 7].

Використання такого підходу дає можливість підприємствам із широким асортиментним рядом здійснювати ефективно стратегічне управління, збалансовувати ресурсні можливості (в межах підприємства та його структурних підрозділів здійснювати перерозподіл грошових, матеріальних, сировинних потоків) та забезпечувати оптимізацію використання виробничих потужностей.

При визначенні стратегічних напрямів розвитку організації, кожна із СЗГ має власні позиції на локальному ринку, які визначаються відносними характеристиками цього ринку [7]:

- перспективи росту (фаза розвитку попиту, місткість ринку, покупна спроможність споживачів та можливі зміни, традиції споживання, наявність бар'єрів входження в галузь);
- перспективи відносної ефективності (рівень конкуренції та інтенсивність конкурентної боротьби, канали розподілу продукції);

- рівень державного регулювання); рівень нестабільності (економічної, політичної, соціальної, економічної);
- операційні можливості (конкурентні переваги).

Лише врахування всіх цих особливостей дозволяє чітко окреслити напрям стратегічного розвитку окремих СЗГ та передбачити можливі ризики.

Результати досліджень та їх обговорення

Визначення напрямів стратегічного розвитку окремих СЗГ та ув'язка цього розвитку із загальним планом стратегічного розвитку підприємства, повинна мати певний алгоритм, який може бути побудований наступним чином (рис.1).

1. *Оцінка існуючого стану підприємства на ринку та визначення важливих стратегічних зон господарювання.*

Оцінка існуючого стану підприємства із диверсифікованою діяльністю здійснюється на основі проведення аналізу за допомогою двох бо трьохвимірних матриць, які враховують швидкість розвитку галузі та окремих ринкових сегментів, місткість ринку, перспективну привабливість галузі, конкурентний статус тощо.

Описані раніше моделі стратегічного аналізу мають власні недоліки та переваги, тому обрання інструментів стратегічного аналізу залежить від доступу до інформації, її обсягу, часу, відведеного для здійснення аналізу, професіоналізму виконавців, фінансових можливостей тощо. Для забезпечення одержання більш коректних даних доцільно проводити стратегічний аналіз за декількома моделями та порівнювати одержані результати для визначення найбільш достовірної ринкової характеристики окремих СЗГ.

2. *Оцінка привабливості СЗГ.* Така оцінка здійснюється за напрямками: привабливість СЗГ, перспективи розвитку прибутковості, нестабільність ринкової ситуації та ведення бізнесу. В основі забезпечення привабливості лежить експертний метод оцінки, тому що ці характеристики розвитку окремих СЗГ не можуть бути оцінені на основі абсолютних показників. Попри складність використання експертних методів оцінки (визначення необхідної кількості експертів, підбір експертів, визначення узгодженості їх думок, розподіл оцінюваних показників за значущістю тощо), на сьогодні, це один із найпотужніших інструментів стратегічного планування.

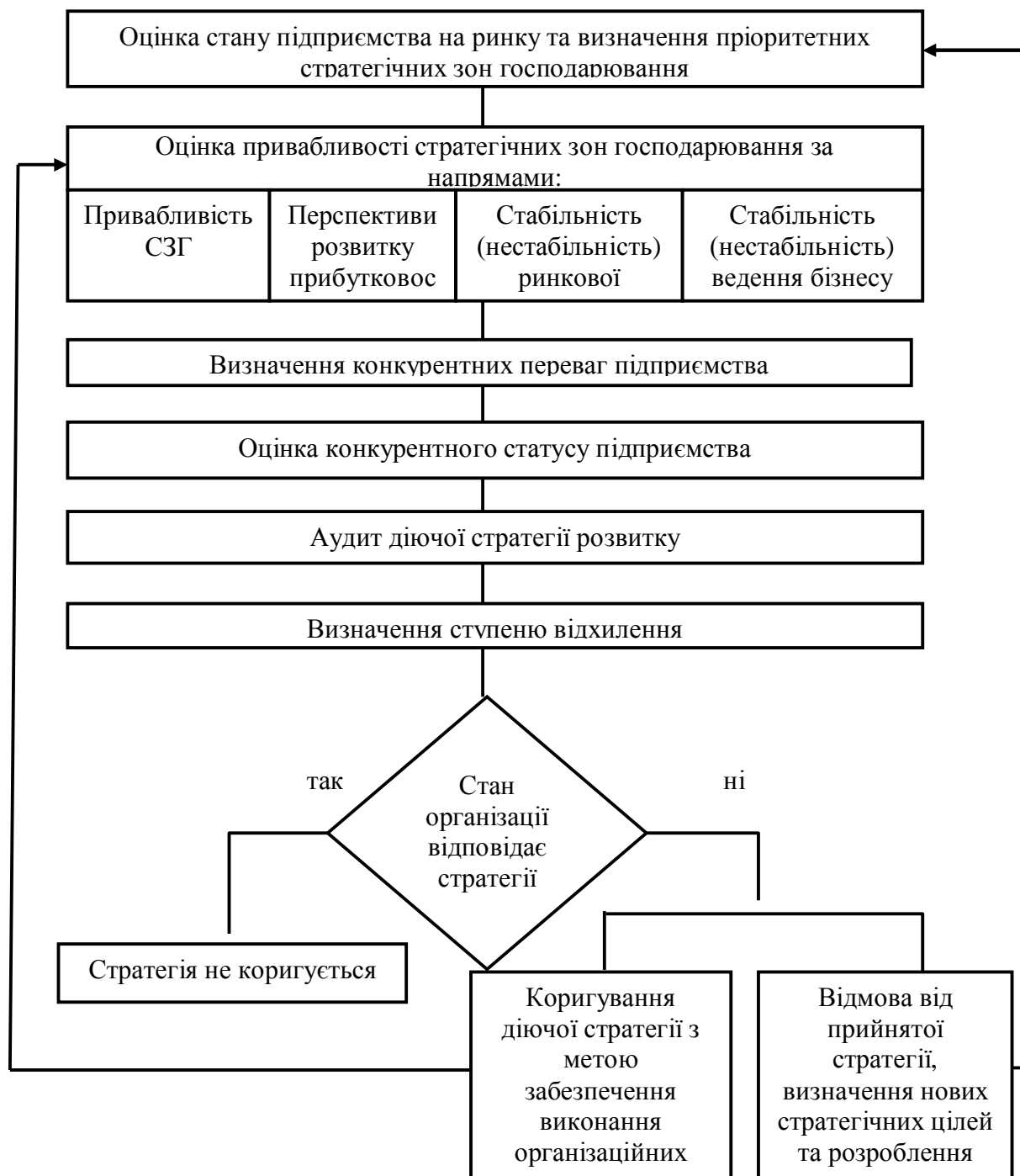


Рис. 1. Алгоритм ув'язки основних напрямів стратегічного розвитку окремих СЗГ із загальним планом стратегічного розвитку підприємства

2.1. Привабливість СЗГ. Для оцінки змін у обсягах ринку, що базуються на визначенні привабливості ринкового сегменту для підприємства, формується шкала інтенсивності змін ринкового середовища, визначаються можливі зміни та їх вплив на розвиток СЗГ. Показники, які характеризують розвиток СЗГ наведені на рис. 2.

Кількість неврахованих факторів, представлених на рис.2, може бути різною не тільки для окремих галузей господарювання, а навіть для окремих їх сегментів.

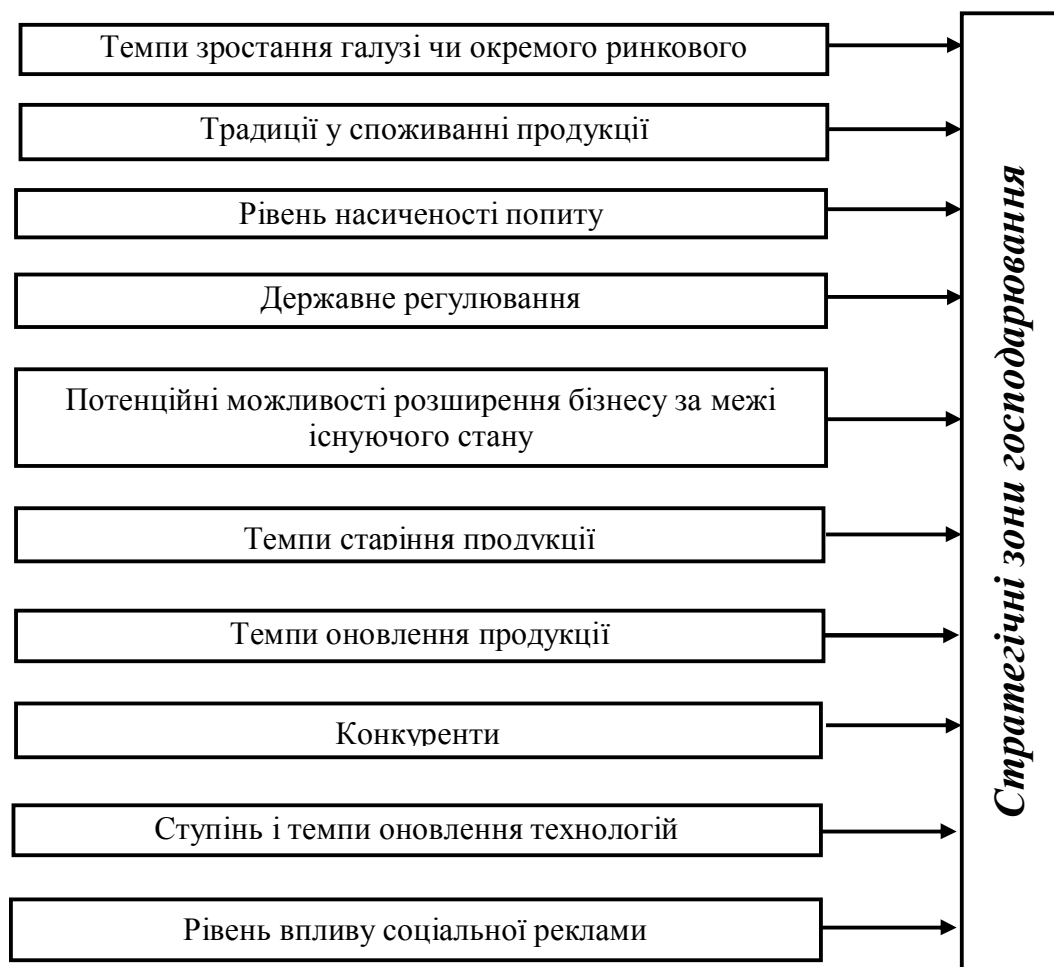


Рис. 2. Основні чинники розвитку стратегічних зон господарювання

2.2. Перспективи розвитку прибутковості СЗГ. Оцінка зміни прибутковості є одним із напрямів, який визначає привабливість ринку для нових гравців, впливає на швидкість змін всередині ринкового сегменту та формує інвестиційну привабливість галузі.

До основних чинників, що формують зміну прибутковості стратегічних зон господарювання доцільно віднести наступні:

- ступінь оновлення асортиментного ряду;
- рівномірність попиту;
- відповідність попиту виробничим потужностям;
- рівень рентабельності;
- ступінь оновлення асортиментного ряду;

- ступінь концентрації ринку;
- державне регулювання;
- наявність конкурентів;
- ступінь конкурентної боротьби на ринку ресурсозабезпечення;
- інноваційність продукції;
- тривалість (етап) життєвого циклу товару;
- обсяги продажу;
- коливання цін.

2.3. Нестабільність ринкової ситуації та ведення бізнесу в основному залежать від чинників зовнішнього середовища, тому визначення їх впливу на привабливість СЗГ ускладнений. До чинників, які найбільш суттєво визначають ринкову ситуацію, доцільно віднести наступні:

- політична стабільність в країні;
- державне регулювання в галузі;
- ступінь впливу ретейлорів на СЗГ;
- рівень купівельної спроможності населення;
- традиції споживання;
- зміна правового поля ведення бізнесу;
- питома вага витрат на конкретний товар у загальній сумі витрат сім'ї;
- потужність бар'єрів на шляху входження в ринкове середовище.

3. *Визначення конкурентних переваг підприємства.* Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми в залежності від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі.

4. *Оцінка конкурентного статусу підприємства.* Конкурентний статус визначається ключовими факторами успіху при веденні конкурентної боротьби. До них належать:

- спрямування та обсяги стратегічних капіталовкладень (інвестиції у розвиток потужності, стратегії, потенціалу та його складових);
- ефективність стратегії підприємства;
- ефективність існуючого потенціалу.

На цьому етапі, найбільш важливим моментом виступає ідентифікація ключових факторів успіху, що дозволяє підприємству зосередити основну увагу на їх розвитку. Ключові фактори успіху доцільно пов'язувати, перш за все, з технологією, виробництвом, товарообігом, маркетингом, персоналом, організаційними та фінансовими можливостями.

5. *Аудит діючої стратегії розвитку.* Аудит дозволяє зрозуміти, чи існує в організації чітка та зрозуміла всім стратегія, чи відповідає ця стратегія умовам зовнішнього середовища, чи можлива реалізація цієї стратегії, чи відповідають дії організації існуючим викликам тощо.

До алгоритму здійснення аудиту існуючої стратегії, слід віднести наступні етапи:

- з'ясування наявності стратегії;
- визначення критеріїв, які характеризують основні параметри стратегії;
- контроль відповідності критеріїв існуючим показникам;
- визначення відхилень;
- з'ясування можливості корегування відхилень.

6. *Визначення подальших управлінських дій*

6.1. Якщо стан організації відповідає стратегії розвитку, стратегія не коригується, перегляд стратегії необхідний при досягненні визначеної стратегічної мети.

6.2. Якщо стан організації не відповідає стратегії розвитку, управлінські дії доцільно спрямувати на коригування існуючої стратегії розвитку, яка забезпечить виконання організаційних цілей; відмову від прийнятої стратегії, визначення нових стратегічних цілей та розроблення нової стратегії розвитку, яка базується на визначенні стратегічних пріоритетів та сучасному стані підприємства.

Єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Кожне підприємство навіть однієї галузі унікально, тому й визначення його стратегії також оригінально, тому що залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведження конкурентів, особливостей випуску продукції або надаваних послуг, стану економіки, соціальної сфери й багатьох інших факторів.

Висновки

В статті досліджені основні напрями діяльності, які можуть бути найбільш перспективними з позицій прибутковості, перспектив розвитку ринку, зростання вартості активів тощо.

Проведені дослідження свідчать, що основою стратегічного розвитку підприємства виступає стратегічний аналіз, який дозволяє визначити найбільш перспективні стратегічні зони господарювання для диверсифікованих підприємств. Запропонований підхід надає алгоритм визначення основних напрямів успішного стратегічного розвитку підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Духонин Е.Ю. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. – М.: АЛЬПИНА, 2007. – 269 с.
2. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Єленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №6. – С. 59-67.
3. Лессер Б.Г. Корпоративне управління в Україні в сучасних умовах / Лессер Б.Г., Бондарчук І.В., Борисенко З.Л. – К.: КІС., 2004. – 306 с.
4. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом / Пересада А.А. – К.: Лібра, 2005. – 472 с.
5. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: Учебное пособие / Бабич Т.Н., Кузьбожев Э.Н. – М.: КНОРУС, 2005. – 336 с.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: / Кіндрацька Г.І. – К.: «Знання», 2006.
7. Виноградська А.М. Менеджмент в організації / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: КОНДОР, 2004. – 598 с.
8. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / Скібіцький О.М. – К.: ЦНЛ, 2006 – 312 с.

А.В. Климюк, С.М. Невмержицкая

Управление стратегией развития предприятия

В данной статье рассмотрена проблема стратегического развития предприятий. Исследованы основные направления деятельности, которые могут быть наиболее перспективными с позиций прибыльности, перспектив развития рынка, роста стоимости активов и т.п. Установлено, что стратегический анализ является основой стратегического развития предприятия и позволяет определить наиболее перспективные стратегические зоны хозяйствования для диверсифицированных предприятий.

Ключевые слова: конкуренция, стратегический анализ, стратегические зоны хозяйствования, спрос, диверсифицированные предприятия

A.V. Klymyuk, S.M. Nevmergicka

Management strategies for enterprise development

In this article considers the problem of the strategic business development. Investigated the main directions of activity, which may be the most promising from the standpoint of profitability, prospects for market growth in the value of assets etc. Found that strategic analysis is the basis for the strategic development of the company and to determine the most promising strategic areas of management for diversified companies.

Keywords: competition, strategic analysis, strategic areas of management, demand, diversified company