

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ЇЇ ЗМІСТ ТА ВИДИ

С. В. Василенко

*к.е.н., асистент кафедри аналізу
і статистики ім. І.В. Поповича*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку підприємств позитивним чинником є розробка стратегії, яка була б чітким орієнтиром довгострокового їх розвитку. Перед кожним підприємством постає питання, якою буде його діяльність не лише завтра, а й в довгостроковій перспективі, що є актуальним питанням сьогодення. Незважаючи на вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, зміни пріоритетів держави, уміння правильно управляти і бачити перспективу слід будь-якому суб'єкту господарювання. Використання обґрунтованої стратегії та методології стратегічного управління сприятиме розв'язанню проблем, пов'язаних із забезпеченням існування підприємства, його ефективною діяльністю.

Аналіз останніх досліджень. В економічній літературі аспектам стратегії приділено значну увагу. Дослідниками ретельно проаналізовано такі питання, як поняття стратегії, розкрито її сутність, основні концепції, етапи розвитку, види. Результати цих досліджень висвітлено у працях М. Альберта [6], І. Ансоффа [1], Л. Довганя [7], П. Друкера [3], Ф. Котлера [4], М. Мескона [6], В. Немцова [7], М. Портера [8], А. Стрикленда [12], А. Томпсона [13], Ф. Хедоурі [6], А. Чандлера [14] та ін. Аналіз публікацій засвідчив, що погляди науковців щодо сутності стратегії відрізняються за певними критеріями. Більшість

вчених розглядає стратегію як план, напрямок розвитку підприємства, орієнтир на майбутнє з урахуванням інформації про минуле. Інші вважають, що стратегія – це сукупність певних правих, принципів, набір рішень, яких потрібно дотримуватись для досягнення поставлених цілей, а окрема категорія схильна до тверджень, що стратегія є напрямком діяльності підприємства з урахуванням його ресурсів, можливостей та швидкою адаптацією до змін. Поясненням такої думки є те, що стратегія – складна категорія, яка ділиться на головні та локальні стратегії за різними ознаками. З огляду на це в різних джерелах зустрічаються різноманітні ознаки, за якими здійснюють класифікацію. Однак, значна частина питань, пов'язаних з дослідженням діяльності підприємств та розробкою стратегії розвитку, залишається не розкритою.

Виклад основного матеріалу. В сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську. З філософської точки зору стратегія – це позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток. Організаційно-управлінська концепція розкриває стратегію, як специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення мети. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного результату [10, с. 8-9].

Відомі дослідники А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд класифікують стратегію і виокремлюють такі її види:

- корпоративна стратегія – визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством (фірмою, компанією). Вона поширюється на все підприємство, охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку;
- ділова – зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу. Мета її полягає в досягненні довготривалих ділових переваг;
- функціональна – конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями. Спрямована на ефективне використання ресурсів відділів (служб) у межах реалізації загальної стратегії;
- операційна – визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама). Розробляють її для функціональних напрямів з метою реалізації стратегій вищих рівнів [3, с. 167-168].

Залежно від напрямку та виду діяльності, розробляючи стратегію, кожному підприємству варто визначитись у пошуках шляхів досягнення мети, що в свою чергу виділить ту стратегію серед інших, яка сприятиме його успіху. В сучасних ринкових умовах господарювання, що характерні для української економіки, діяльність підприємств на довгострокову перспективу не може бути ефективною без вибору стратегії розвитку. При цьому потрібно враховувати не лише власні прогнози і передбачення, а й можливості розвитку, які пов'язані із зовнішнім середовищем та трансформаційними процесами в нашій країні. Вивчаючи діяльність підприємств у пострадянських умовах господарювання, С. Сологуб з'ясував, що стратегія розвитку підприємства більшою мірою повинна базуватися на стабільному ефективному позиціонуванні підприємства на ринку. Вибір стратегії конкуренції у вигляді комбінованої сукупності можливих заходів стратегічної ініціативи є основою економічного розвитку підприємства на нинішньому перехідному етапі. Він є основою в стратегічній орієнтації підприємства в сучасних умовах [11, с. 59]. Слід відмітити, що в сучасних ринкових умовах підприємство завжди повинно бути в пошуках нових

конкурентних переваг, які зміцнюватимуть його позиції на ринку. Враховуючи наведені визначення, можна сформулювати думку, що стратегія підприємства – це комплексна система дій, розроблена на довгострокову перспективу, яка включає в себе можливості і ресурси підприємства, спрямована на виконання поставлених цілей та спроможна до адаптації в мінливому середовищі.

Поняття «стратегія розвитку» в сучасних економічних джерелах тлумачиться як шлях досягнення поставлених цілей, які виражені в конкретних числових параметрах з урахуванням поточного (початкового) стану підприємства [15]. Термін «розвиток» Й.-А. Шумпетер ужив до підприємств, в яких здійснюються нові комбінації факторів виробництва, тобто відбувається вдосконалення способів продукування. Поняття «здійснення нових комбінацій» у автора охоплює п'ять таких ситуацій:

- 1) виробництво нового товару (якого не існувало);
- 2) використання у виробництві нової техніки;
- 3) освоєння нових ринків збуту;
- 4) відкриття нових джерел сировини;
- 5) використання нової економічної організації виробництва.

Й.-А. Шумпетер вважав, що підприємець – це новатор, який комбінує фактори виробництва, бачить нові можливості і вміє їх використати [5, с. 11].

У літературних джерелах не існує загальноживаного визначення стратегії, яка б дозволила з'ясувати неоднозначність у трактуванні поняття «стратегія». Це пов'язано з тим, що в основі розвитку стратегія проявляється як на рівні держави, так і на рівні регіону, галузі, підприємства (рис. 1).

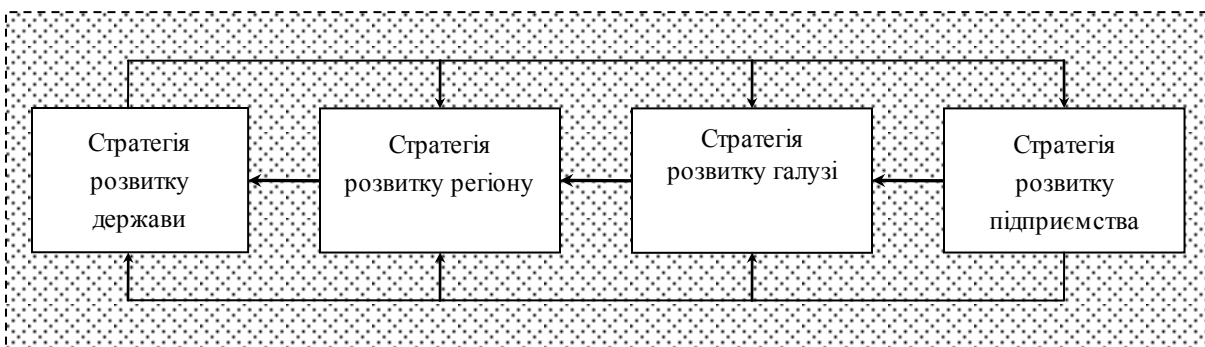


Рис. 1. Схема структури стратегії розвитку залежно від об'єкта дослідження

Для держави та регіону стратегія розвитку означає досягнення стабільного економічного та соціального зростання; для галузі та підприємства – нарощення обсягів виробництва високоякісної і конкурентоспроможної продукції. Однак на всіх вище вказаних етапах перед стратегією розвитку стоїть головне завдання – вирішення продовольчої проблеми та забезпечення всіх верств населення найважливішими продуктами харчування. Слід зазначити, що стратегія розвитку є однією із найважливіших економічних стратегій, яка забезпечить ефективний розвиток підприємства, досягнення поставлених цілей за допомогою виконання послідовності дій та методів.

Досить часто стратегію діяльності підприємств розглядають як стратегію розвитку. В економічній літературі вона отримала назву базисна стратегія, оскільки розроблена для стандартних ринкових умов. У працях Томпсона та Стрікланда були розвинуті стратегічні напрямки розвитку підприємства [12, с. 8]. Автори розглядають їх формування залежно від ознак:

- типу конкурентної переваги фірми;
- стадії життєвого циклу галузі;
- дій підприємства на міжнародному ринку;
- напрямків розвитку для фірм, що слідують за лідером;
- антикризових шляхів розвитку підприємства.

У сучасних умовах господарювання та пристосування до ринкових перетворень кожне підприємство, формуючи власну стратегію розвитку, обирає ту, яка відповідає напрямку його управління та відповідним умовам. До найбільш використовуваних стратегій розвитку підприємств належать (рис. 2):

Стратегія мінімізації витрат – дії підприємства, спрямовані на зниження повних витрат виробництва товарів або послуг, які пропонуються покупцям. Суть цієї стратегії полягає в орієнтації на масовий випуск стандартної продукції, що, як правило, є ефективнішою і потребує менших питомих витрат.

Стратегія диверсифікації – діяльність підприємства, спрямована на проникнення в інші сфери (галузі) або включення до портфеля ділової активності підприємства нових сфер бізнесу. Вона реалізується за умови, що підприємство, фірма не може розвиватися на певному етапі ринку з певним продуктом у межах конкретної галузі.

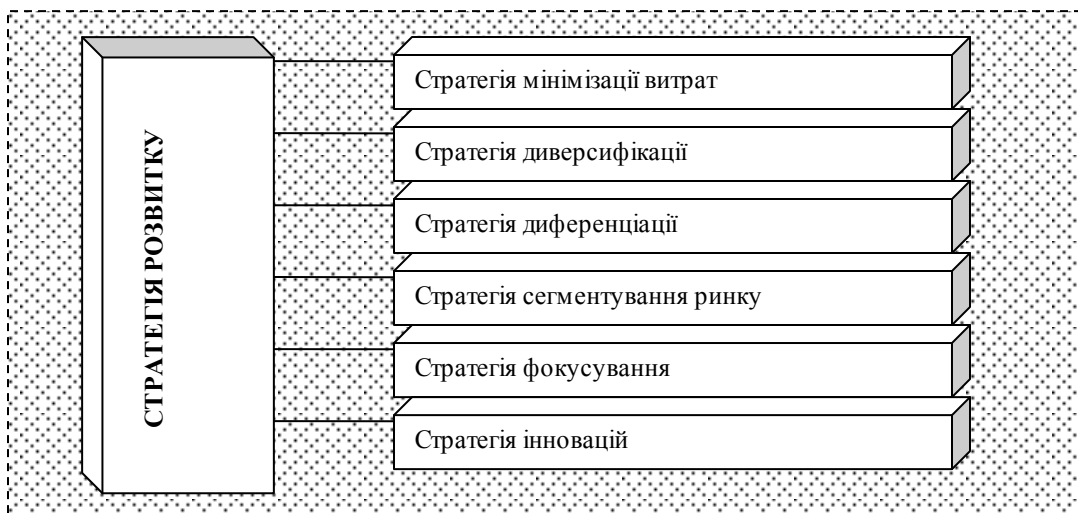


Рис. 2. Схема складу стратегій розвитку підприємств

Джерело: розроблено автором на основі джерела [2].

Стратегія диференціації – дії підприємства щодо виробництва широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення, які дають йому змогу обслуговувати значну кількість споживачів з різними потребами. Застосування стратегії диференціації дає вищі шанси на успіх у випадку, коли попит нееластичний за ціною і галузевий ринок має складну структуру.

Стратегія сегментування ринку – дії підприємства, спрямовані на забезпечення переваг над конкурентами на сегменті ринку, виділеному на основі географічного, психографічного, демографічного та інших принципів. Головна її ідея – підприємство може обслуговувати свій вузький цільовий ринок ефективніше, ніж конкуренти, які розміщують ресурси на всьому ринку.

Стратегія фокусування – зосередження зусиль підприємства на вузькому сегменті ринку (споживачів), що характеризується особливими потребами.

Стратегія інновацій – зосередження зусиль підприємства на пошук принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але відомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, способів стимулювання персоналу тощо. Вважаємо, що обираючи для свого підприємства конкретний вид стратегії розвитку слід враховувати специфіку виробництва. Варто відмітити і важливе значення основних засобів виробництва, до яких належить: земля, наявність кваліфікованих працівників, виробничі фонди, а також вплив природно-кліматичних умов.

Існує багато визначень стратегії. Її розуміють і як мистецтво керування, і як загальний план ведення цієї роботи, і як спритний прийом. По суті стратегія – це і позиція, і, звичайно, перспектива, погляди в майбутнє, звернені всередину організації. Зі сторони галузевих аспектів стратегії можна класифікувати: по-перше, за виробничо-територіальними ознаками (внутрішньогосподарські; різноманітних об'єднань; обласні; регіональні); по-друге, за галузевими (стратегії прямого та непрямого змісту); по-третє, за часовими (поточні, середньострокові, перспективні) і т.д. [9, с. 18].

Щодо різноманітності видів використовуваних стратегій, стратегія розвитку підприємства є основною частиною загальної економічної стратегії, яка спрямована на досягнення цілей та претендує на успіх. Використовуючи стратегію, підприємство може в будь-який момент проконтролювати стан в якому воно знаходиться, та підкоректувати шляхи досягнення запланованих цілей. Підприємство з допомогою стратегії може ефективніше функціонувати та швидше здійснити реалізацію поставлених завдань, а, використовуючи стратегію розвитку, ще й швидко реагувати і адаптуватись до змін навколишнього середовища. Отже, запропонований підхід при взаємодії вищезазначених складових стратегії розвитку дає можливість охарактеризувати категорію стратегії розвитку підприємств (рис. 3).

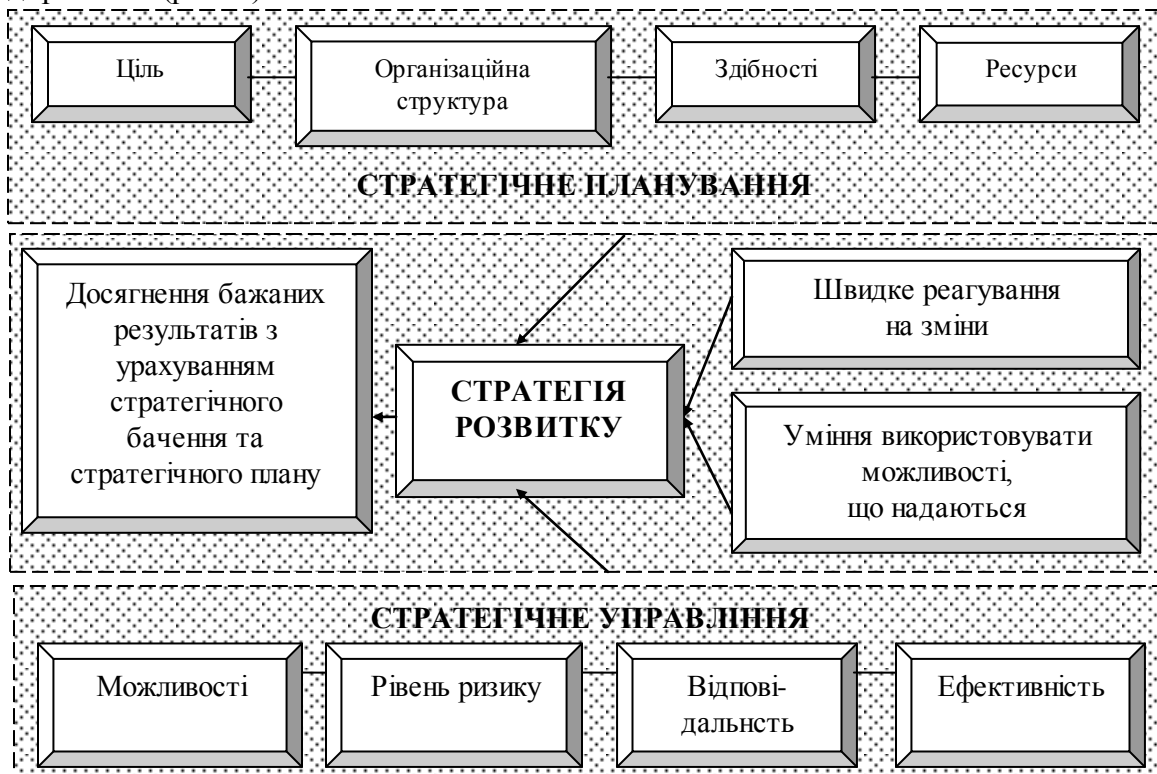


Рис. 3. Схема системного підходу до визначення категорії «стратегія розвитку»

Враховуючи вище викладене, ефективна стратегія розвитку підприємства повинна включати в себе такі складові:

- Бажання керівництва змінювати свою діяльність. Якщо немає такого бажання то це означає, що або немає стратегії розвитку, або вона є, але тільки на папері.

- Конкурентоспроможний товар. Якщо підприємство має свою продукцію або надає послуги воно цілком може виходити на ринок. Слід просто зробити даний товар більш унікальним: можливо стимулювати систему продажу або змінити упаковку і т. ін.

- Ефективна система маркетингу. Комплекс програм, які дозволяють отримати інформацію про зміни, що відбуваються на ринку.

- Виробнича структура. Потрібно виробляти ту продукцію, яку можна продати. Для цього цій структурі слід виконувати всі запити відділу продажу.

- Організаційна структура. Постійне удосконалення структури управління, підвищення кваліфікації працівників та налагодження зв'язків всередині підприємства.

Як свідчать дослідження, досягнути успіху в сучасному конкурентному середовищі, змодельовати способи його досягнення неможливо без ефективно розробленої стратегії розвитку підприємств. Таким чином, стратегія розвитку підприємства – це система взаємоузгоджених економічних заходів, яка забезпечує поліпшення фінансового стану підприємства, а відтак створює умови для розширеного відтворення у довгостроковій перспективі.

Висновки та пропозиції. В існуючих умовах господарювання та пристосування до ринкових перетворень кожне підприємство, формуючи власну стратегію розвитку, обирає ту, яка відповідає напрямку його управління та відповідним умовам. На характер та суть стратегії підприємства впливають не тільки зміни історичного періоду, а й умови в яких здійснюється діяльність підприємства. Саме тому, у сучасному конкурентному середовищі, за нестабільних умов господарювання, діяльність підприємств у довгостроковій перспективі буде ефективною при використанні стратегій розвитку підприємств, а саме: стратегії мінімізації витрат, стратегії диверсифікації, стратегії диференціації, стратегії сегментування ринку, стратегії фокусування, стратегії інновацій. Правильно обрана стратегія розвитку буде тією базою, яка дасть змогу підприємствам динамічно й ефективно розвиватися.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / [редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Вид. центр „Академія“, 2002. – Т. 3. – 952 с.
3. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / П. Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. – СПб.: АО „Коруна“, 1994.
5. Мацибора В. І. Економіка підприємства: навч. посібник / Мацибора В. І., Збарський В. К., Мацибора Т. В. – К.: Каравела, 2008. – 312 с.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
7. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ЕксОб, 2001.
8. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер; пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

9. Семин А. Стратегическое планирование и управление в системе регионального агропромышленного комплекса / А. Семин // АПК: экономика и управление. – 2008. – № 1. С. 18 – 23.
10. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
11. Сологуб С. М. Теоретичні основи вибору стратегії розвитку підприємств у післяприватизаційному періоді / С. М. Сологуб // Актуальні проблеми економіки. – 2001. – № 11 – 12. – С. 58 – 61.
12. Томпсон А. А. / Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III; пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.).
13. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [12-е изд.] / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
14. Chandler Jr. A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Jr. Chandler. – MTT Press, 1962.
15. http://www.rorit.ru/strat_innov.htm.