

ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

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.

Постановка проблеми. 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема 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 задачі (цілі статті). Метою даної статті є стратегічний аналіз основних найбільш перспективних напрямів стратегічного розвитку компаній.

Викладення основного матеріалу. 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 її 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 СЗГ (стратегічних зон господарювання, 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.

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 [2,4].

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

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

- 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).

Лише врахування всіх цих особливостей дозволяє чітко окреслити напрям стратегічного розвитку окремих СЗГ та передбачити можливі ризики. Визначення напрямів стратегічного розвитку окремих СЗГ та ув'язка цього розвитку із загальним планом стратегічного розвитку підприємства, на думку автора, повинно мати певний алгоритм, який може бути побудований наступним чином (рис.1).

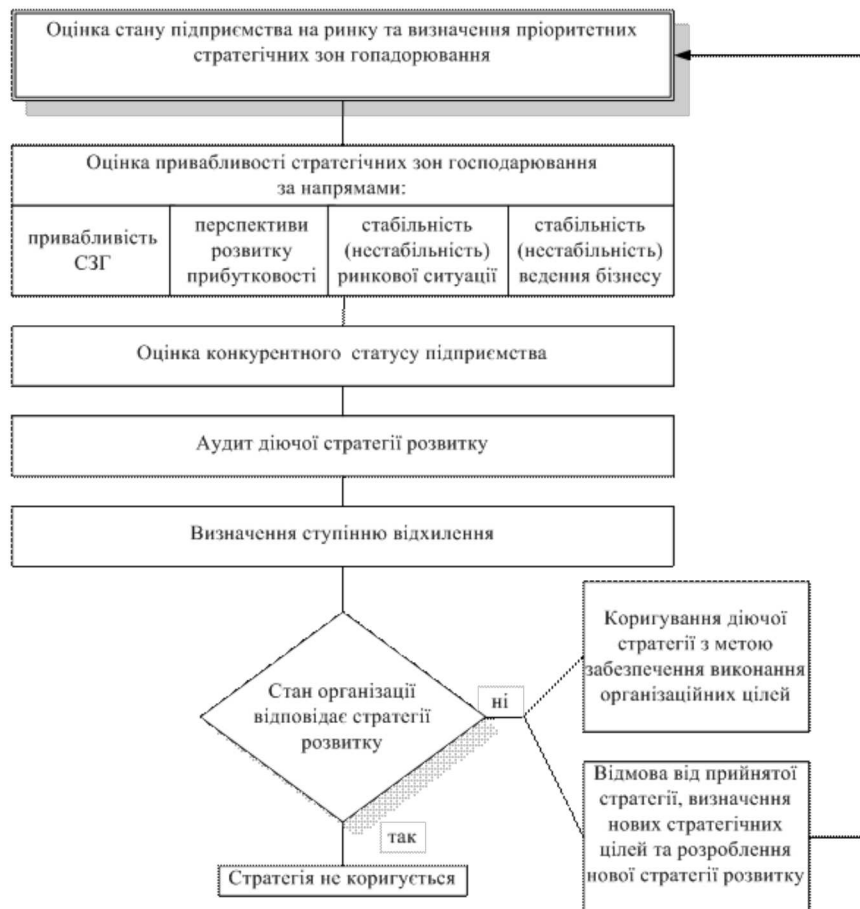


Рис. 1. Алгоритм ув'язки основних напрямів стратегічного розвитку окремих СЗГ із загальним планом стратегічного розвитку підприємства

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 трьохмірних матриць, які враховують швидкість розвитку галузі та окремих ринкових сегментів, місткість ринку, перспективна 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 порівняти 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 здійснення привабливості лежить експертний метод оцінки, оскільки 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 оціночних показників за значущістю тощо), на сьогодні, це один із найпотужніших інструментів стратегічного планування.

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.

До показників, які характеризують розвиток СЗГ, на думку автора, слід віднести наступні (рис.2).

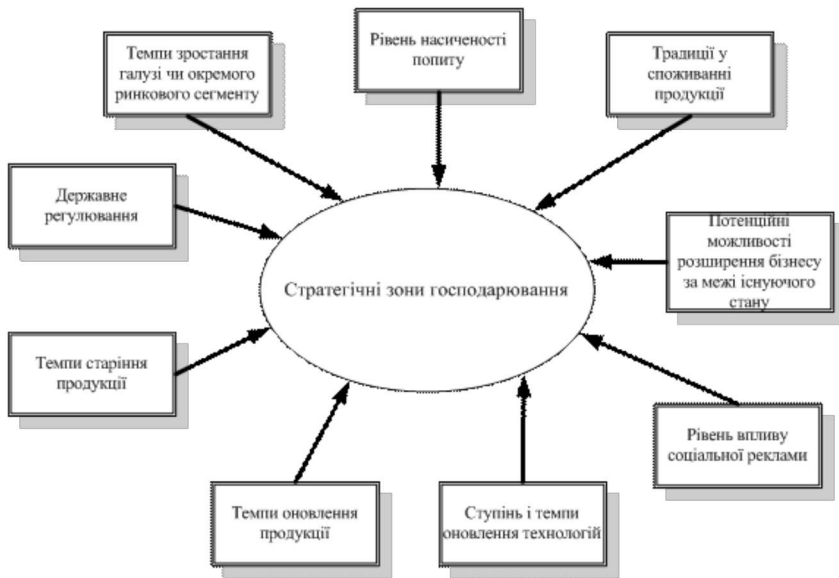


Рис. 2. Основні чинники розвитку стратегічних зон господарювання

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

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

Основні чинники, що формують зміну прибутковості СЗГ, на думку автора, доцільно віднести наступні (рис.3).

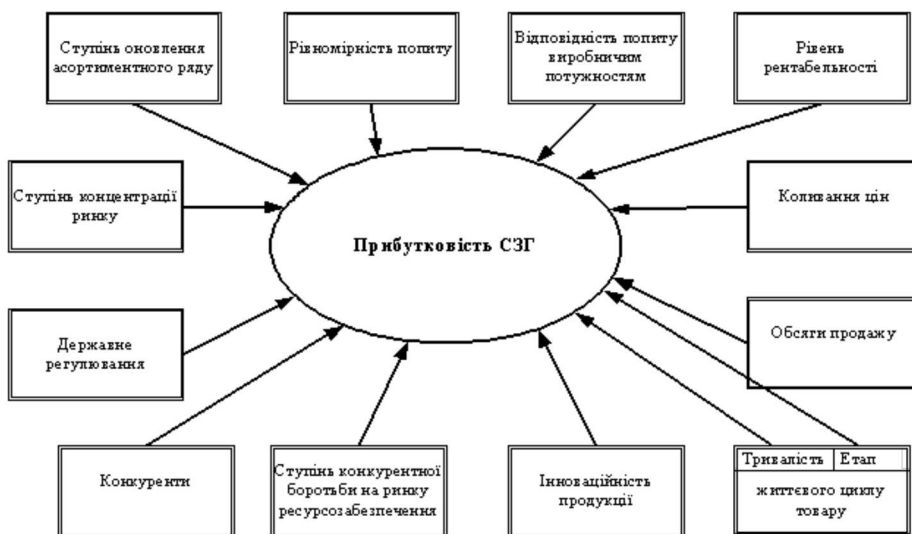


Рис. 3. Основні чинники зміни прибутковості стратегічних зон господарювання

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 (рис.4).

3. 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.



Рис. 4. Основні фактори зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на ринкову ситуацію та ведення бізнесу

На цьому етапі, найбільш важливим моментом виступає ідентифікація ключових факторів успіху, що дозволяє підприємству зосередити основну увагу на їх розвитку.

Ключові фактори успіху, на думку автора, доцільно пов'язувати, перш за все, з технологією, виробництвом, товарообігом, маркетингом, персоналом, організаційними та фінансовими можливостями (рис.5).

4. *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.



Рис. 5. Ідентифікація ключових факторів успіху

5. Визначення подальших управлінських дій

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

5.2. Якщо стан організації не відповідає стратегії розвитку, управлінські дії доцільно спрямувати на наступне:

- корегування існуючої стратегії розвитку, яка забезпечить виконання організаційних цілей;
- відмова від прийнятої стратегії, визначення нових стратегічних цілей та розроблення нової стратегії розвитку, яка базується на визначенні стратегічних пріоритетів та сучасному стані підприємства.

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.

Список літератури

1. Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. – М.: АЛЬПИНА, 2007 – 269 с.
2. Кротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — №6. — С. 59-67
3. Лессер Б., Бондарчук І., Борисенко З. та ін. Корпоративне управління в Україні в сучасних умовах/ За заг.ред.І.Роспутенка та Б.Лессера. – К.: К.І.С., 2004. – 306 с.
4. Пересада А.А.. Управління інвестиційним процесом. – К.: Лібра, 2002. – 472 с.
5. Питер Ф.Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. – К.:Вильямс,2007 – 272 стр.
6. Jorg Leonhardt, Joachim Vogt “Critical incident stress management in aviation”. Ashgate Publishing Co., 2006.-180p.