

Фоменко О.Р.
студент ФММ НТУУ «КПІ»
Антошко Т.Р.
асистент ФММ НТУУ «КПІ»

СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ

Стаття присвячена стратегії підприємництва. Його види, етапи, методи. Стратегія підприємництва як основний чинник розвитку діяльності.

Ключові слова: підприємство, економічна реформа, стратегія.

Вступ. Поняття стратегії посідає центральне місце в теорії управління підприємством. Більш детально з формулюємо етапи виникнення стратегії підприємництва.

Важливою умовою здійснення економічних реформ в Україні є вдосконалення системи управління підприємств, впровадження сучасних досягнень менеджменту, одним із складових елементів якого є формування стратегій розвитку підприємств.

Гармонійний, цілеспрямований розвиток підприємства можливий тоді, коли існує система ідей, які визначають орієнтири діяльності підприємства. Відсутність таких ідей призводить до втрати підприємством спроможності швидкого і постійного розвитку, розпорошення потенціалу, як підсумок – підприємство стає функціонально слабким і недостатньо дієздатним. На даному етапі перед підприємствами стоїть складне завдання усвідомлення і опанування стратегічної ідеї, що дозволить сформувати умови для ефективного функціонування і швидкого розвитку підприємств.

На даний час ми можемо спостерігати як все більше вітчизняних підприємств приходять до висновку, що для забезпечення подальшого успішного розвитку їм необхідно розробити стратегію. А для великих підприємств відсутність детально прописаної стратегії розвитку вже починає сприйматися як поганий тон. У той же час ми усвідомлюємо той факт, що розробка стратегії і її реалізація – це різні поняття, і в житті підприємство може не здійснити і половини запланованого в стратегії.

На сьогоднішній день існує велика кількість наукових праць, присвячених вивченню особливостей стратегій підприємства. Зокрема, це наукові праці І. Ансоффа, Г.П. Азоева, І. Александрова, О.Г. Білоруса, В.М. Гейця, О.С. Виханського, О.П. Градова, В.М. Гриньової, П.Ф. Друкера, В.С. Єфремова, В.А. Забродського, Ю.Б. Іванова, М.О. Кизима, Т.С. Клебанової, Ю.Г. Лисенка, Л.Г. Мельника, А.П. Наливайка, В.С. Пономаренка, М.Е. Портера, О.І. Пушкаря, В.Г. Скурихіна, А. Стрікланда, А.А.Томпсона та багатьох інших.

Постанова задачі. Дана стаття має на меті розглянути тлумачення стратегії як поняття, виділити основні види стратегій та можливості їх

реалізації; визначити значення розробки стратегії у розвитку і успішному функціонуванні підприємства.

Результати дослідження. стратегія підприємства являє собою встановлений та переглянутий набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості. Роль стратегії підприємства визначається наступним:

- дає можливість підприємству оцінити сильні та слабкі сторони потенціалу з точки зору конкурентних переваг;
- оцінювання можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища;
- створення бази для розподілу трудових ресурсів;
- визначення альтернативних дій чи комбінацій дій стосовно формування та ефективного використання потенціалу підприємства.

Перед тим як вибирати стратегію діяльності, необхідно сформувати певну сукупність альтернативних стратегій. Виокремлюють такі основні види базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення. У межах обраної базової стратегії можливі кілька напрямів дій, які називають стратегічними альтернативами.

Білоус Т.В. розглядає об'єктивні обмеження, з якими стикається підприємство при формулюванні стратегії:

- рівень наявних фінансових ресурсів. Навіть якщо обрана стратегія є оптимальною, керівництво повинно виважено підійти до вибору джерела надходження необхідних фінансових коштів. Якщо власних коштів мало, підприємство не виправдано ризикує, позичаючи гроші під високі проценти.

- рівень прийнятного ризику. Чимало підприємств готові ризикувати лише досить помірно, навіть мінімально. Це істотно знижує діапазон вибору стратегій.

- потенційні навички та можливості підприємства. Досить часто обрані стратегії потребують більше навичок і можливостей, ніж їх має підприємство. Наприклад, фірма має солідний виробничий потенціал, проте не має досвіду проведення маркетингових досліджень.

- відносини в межах робочих зв'язків підприємства. Часто постачальники чи дистриб'ютори не можуть забезпечити прийнятних умов і можливості працювати так, щоб успішно реалізувати обрану стратегію.

- протидія конкурентів. Часто обґрунтовані стратегії неможливо використати через дію конкурентних сил. Наприклад, стратегія передбачає зниження цін для стимулювання короткострокового попиту. На цю стратегію конкуренти можуть відреагувати «ціновою війною».

Стратегія конкурентної поведінки визначає активність та напрям дій по відношенню до лідера відповідного ринку. Урахування в явній формі позицій і дій конкурентів представляє важливий компонент стратегії розвитку. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє оцінити масштаб конкурентної переваги підприємства щодо найнебезпечніших конкурентів і зрозуміти спрямованість їх дій. На основі реалістичних оцінок діючих конкурентних сил

розробляється стратегія та визначаються засоби досягнення поставленої стратегічної мети.

Філіп Котлер, виходячи з частки ринку, що належить підприємству, виділяє чотири типи конкурентної стратегії: стратегії «лідера ринку», стратегії «виклика лідеру», «послідовника» і «фахівця».

Стратегії лідера дотримується підприємство, яке: має найбільшу частку ринку; сприймається як лідер галузі; управляє рухом галузі; охоплює основний ринок; підтримує частку ринку; отримує максимальний прибуток (в тому числі – за рахунок ефекту масштабу); оберігає свою частку прибутку; здійснює значний вплив на ринок.

У розпорядженні лідера знаходиться широкий вибір стратегій. Наприклад, за розширенням первинного попиту, зазвичай, лідер – це те підприємство, яке здійснює найбільший внесок у розвиток базового ринку. Найприроднішою стратегією, що виявляє відповідальність лідера, є стратегія розширення глобального попиту, яка направлена на виявлення нових споживачів товару, пропаганду нових застосувань існуючих товарів або на збільшення разового споживання товару. Якщо оборонна стратегія, то мета такої стратегії – захистити свою частку ринку, протидіючи найбільш небезпечним конкурентам. Вона часто приймається підприємством-новатором, яке, після того, як воно відкрило новий ринок, атакують конкуренти-імітатори. Наступальна стратегія полягає в підвищенні рентабельності за рахунок максимально широкого використання ефекту досвіду. Зв'язок між рентабельністю і часткою ринку спостерігається в основному у сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага пов'язана з економією на витратах. Проте зрозуміло, що існує певна межа, при перевищенні якої подальше зростання частки ринку стає не вигідним. Ще одна небезпека дуже великої частки ринку полягає в приверненні уваги органів, що контролюють збалансованість конкурентного середовища.

Стратегія демаркетингу полягає в тому, що підприємство-лідер може розглянути і четверту стратегію: скорочення своєї частки ринку з метою уникнення звинувачень в монополізмі або квазімонополізмі. Один з багатьох можливих шляхів - це застосування принципів демаркетингу для зниження рівня попиту в деяких сегментах за рахунок підвищення ціни, скорочення пропонованих послуг, реклами і стимулювання попиту. Альтернативою є стратегія диверсифікації на нові ринки, де компанія не займає домінуючого положення.

Виклик лідеру приймає підприємство, що не займає домінуючої позиції, може або віддати перевагу стратегії слідування за лідером, діючи відповідно до його рішень, або атакувати лідера, тобто кинути йому виклик. Мета агресивної стратегії «виклику лідеру» – зайняти місце лідера. У цьому випадку ключовими є три питання:

- 1) вибір напряму для атаки на лідера;
- 2) вибір часу для атаки;
- 3) оцінка його можливостей реакції і захисту.

Ця стратегія є тим більше ефективною, чим більшою часткою ринку володіє лідер, оскільки для нього ухвалення зниженої ціни означає дуже великі втрати. Підприємство, що кидає виклик, втратить значно менше, особливо якщо воно невелике.

Ринковий наступник – це конкурент з невеликою часткою ринку, який вибирає адаптивну поведінку, погоджуючи свої рішення з рішеннями, прийнятими конкурентами. Такі підприємства переслідують мету «мирного співіснування» і усвідомленого розділу ринку. Подібна поведінка має місце коли ресурси та можливості підприємства обмежені або в ситуаціях олігополії, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність за цінами дуже висока, так що кожен конкурент прагне уникнути боротьби, яка може завдати збитку всім підприємствам.

Стратегія «Експерт на ринку» характерна для підприємства, яке: має найбільшу частку невеликого сегменту ринку; володіє невеликою часткою всього ринку; сприймається як фахівець; займає стратегічні позиції на ринку. Така конкурентна стратегія співпадає з однією з базових стратегій, розглянутих раніше, а саме із стратегією фокусування. Для того, щоб ніша, на яку фокусується фахівець, була рентабельною, вона повинна задовольняти п'яти умов: 1) володіти достатнім потенціалом прибутку; 2) мати потенціал зростання; 3) бути мало привабливою для конкурентів; 4) відповідати специфічним можливостям підприємства; 5) мати стійкий бар'єр входу.

Отже, після розгляду конкурентних стратегій з огляду на активність по відношенню до ключових конкурентів, можна сказати, що вимагає розробки питання формування системи стратегічного маркетинга на підприємствах та реалізації конкурентних стратегій для підвищення ефективності діяльності.

Поступове насичення багатьох товарних ринків в Україні при уповільненні темпів економічного зростання країни призводить до збільшення інтенсивності конкуренції. Експансія іноземних компаній стає ще одним впливовим чинником. Все це вимагає нових підходів та більшої уваги до стратегічних маркетингових рішень, пошуках нових шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Висновки. Отже, стратегія економічної організації - це сукупність її головних цілей та основних засобів досягнення даних цілей. Розробляти стратегічні дії підприємства - це значить визначати загальний напрямок її діяльності. Стратегія - це не просто функція часу, а також функція напрямку. Вона включає в себе сукупність глобальних ідей розвитку підприємства. Відповідальність за розробку стратегії несе керівництво економічної організації. Єдиним способом прогнозування майбутніх можливостей підприємства є стратегічне планування та стратегія як основа для прийняття рішень. Ми вважаємо доцільним розпочинати процес розробки стратегії з дослідження внутрішнього середовища підприємства: визначити рівень професіоналізму і можливостей працівників, дослідити ресурси, активи, якими розпоряджається підприємство для оцінки реальних можливостей розвитку. Другим етапом має бути дослідження зовнішнього середовища:

демографічної ситуації, доходів населення, рівня зайнятості, рівня освіти. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства сприятиме виявленню сильних і слабких його сторін, що допоможе обрати потрібну стратегію або відредагувати існуючу відповідно до середовища. Далі нами пропонується визначити місію, цілі діяльності і, звичайно, оцінити майбутні фінансові результати. Для розробки ефективної стратегії потрібно використовувати науковий метод дослідження, а не інтуїтивний, як це часто буває на практиці. На нашу думку, знання того, що необхідно досягти в майбутньому допомагає уточнити найбільш доцільні шляхи дій на даний момент.

Перелік посилань

1. Білоус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. – №1. –2006.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.; пер. с англ. – М., СПб., К.: Изд. дом «Вильямс», 1999р. – 1152 с.
3. Круглов М.І. Стратегічне управління фірмою. – М: Російська ділова література, 1998.
4. Фахтутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник – 2-ге видання – М: Интел-Синтез, 1998.
5. Чандлер А. Стратегия и структура: Главы из истории американского промышленного предприятия. – М., 1962.

Фоменко О. Р.

студент ФММ НТУУ «КПІ»

Антошко Т.Р.

ассистент ФММ НТУУ «КПІ»

СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ

Статья посвящена стратегии предпринимательства. Его виды, этапы, методы. Стратегия предпринимательства как основной фактор развития деятельности.

Ключевые слова: предприятие, экономическая реформа, стратегия.

Fomenko O. R., Antoshko T.R.

STRATEGY ENTERPRISES AS THE MAIN FORCE DRIVING

Article is devoted to business strategy. His views, steps, methods. Business strategy as a major factor in the development activities.

Keywords: business, economic reform strategy.
