

УДК 65.012.23

Боярська М.О.

кандидат економічних наук,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

ANALYSIS OF DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто та проаналізовано основні базові стратегії розвитку підприємств: стратегія концентровано-го зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання та стратегія скорочення. Розглянуто їх переваги та недоліки у застосуванні в діяльності вітчизняних підприємств. Також наведено відмінні характеристики та етапи стратегій розвитку підприємств.

Ключові слова: стратегія розвитку, підприємство, стратегічне планування, менеджмент, ринок.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены и проанализированы основные базовые стратегии развития предприятия: стратегия концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста и стратегия сокращения. Рассмотрены их преимущества и недостатки в применении в деятельности отечественных предприятий. Также приведены отличительные характеристики и этапы стратегий развития предприятий.

Ключевые слова: стратегия развития, предприятие, стратегическое планирование, менеджмент, рынок.

ANNOTATION

The article describes and analyzes the main basic company development strategies: the strategy of concentrated growth, integrated growth, diversified growth and reduction strategy. Their advantages and disadvantages in the application at domestic enterprises are discussed. The article also provides distinguishing characteristics and stages of company development strategies.

Keywords: development strategy, enterprise, strategic planning, management, market.

Постановка проблеми. Ефективність стратегічного управління багато в чому визначається аналізом і розглядом усіх можливих варіантів стратегій підприємства. Для цього необхідний якісний аналіз, спрямований на вибір оптимальної стратегії підприємства та її формування. Вибір параметрів оптимальності для складання класифікації стратегій підприємства визначається метою та завданнями її складання, характеристикою аналізованого об'єкта, а також конкретною факторно-часовою ситуацією. Особливо важливе формування стратегії розвитку для підприємства, що діє на динамічному ринку з високим ступенем невизначеності параметрів зовнішнього оточення, так як це вимагає від підприємства гнучкості у формуванні стратегії. Саме тому запропонована тема статті на сьогоднішній день є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного планування розглядають у своїх працях ряд вітчизняних та зарубіжних науковців. Варто відзначити наукові роботи О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, Н.К. Моисеевої, А.П. Міщенко, О.С. Виханського,

Г.І. Кіндрацької, А. Н. Люкшинова, У. Кінга, В.Г. Герасимчука та інших авторів [1-8].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Огляд публікацій вказує на обмеженість розкриття проблеми технології стратегії розвитку підприємств. Автори розглядають стратегічне планування в загальних рисах, висвітлюючи при цьому лише окремі аспекти такого планування.

Метою статті є дослідження та обґрунтування застосування стратегій розвитку підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- розглянути відмінні характеристики стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати базові стратегії розвитку підприємства;
- виділити та проаналізувати основні типи стратегій інтегрованого зростання;
- сформулювати основні фактори, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання;
- проаналізувати базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стрікланда.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети. У підсумку стратегія розвитку підприємства покликана відповісти на низку питань: у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися, які кошти будуть необхідні, як прибуток буде отримано при розвитку даних напрямків. Стратегія розвитку підприємства несе на собі низку відмінних характеристик [1]:

1. У ході вироблення стратегії не робляться ніякі конкретні кроки. Як правило, фінальним етапом процесу є встановлення напрямів, просуваючись по яких, підприємство забезпечить собі стабільне зростання, і посилення своїх позицій.
2. Залежно від того, який вид стратегії розробляється, будь то фінансова стратегія підприємства або інший її підрозділ, стратегія використовується для створення проектів та методик пошуку. У ході пошуку значення стратегії, у посередженні уваги на конкретних ділянках або перспективи, а також у відкиданні неприйнятних можливостей, які не сумісні з обраною стратегією.

3. Потреба в обраній стратегії зникає, в момент розвитку подій, в не бажаному для підприємства напрямку.

4. У процесі формулювання стратегій неможливо передбачити весь спектр можливостей, які можуть відкритися в ході розробки плану заходів. У зв'язку з цим, інформація яку доводиться використовувати, неповна і неточна.

5. Якщо вдається отримати повний обсяг інформації, цілком можлива постановка під сумнів доцільність початкової стратегії. Це обумовлює потребу у зворотному зв'язку, яка дозволить вчасно переглянути плани і внести важливі коректування.

Стратегічне планування – включає вироблення набору стратегій (фінансова стратегія підприємства, або маркетингова стратегія підприємства) [2].

Так, хід стратегічного управління – включає реалізацію обраного плану в часі, переробку стратегії в залежності від нових обставин. Планування стратегії являє собою логічну систему, яка заснована на раціональному мисленні. Але одночасно з цим планування – це мистецтво прогнозу, грамотних досліджень, розрахунків, віддання переваги кращої з альтернатив.

Зазначимо, що стратегія розвитку підприємства має бути вибудована за принципом ієрархії. Але на рівень стратегії, комплексність, ступінь інтеграції впливають тип і розмір підприємства. Наприклад, у маленького підприємства всього одна стратегія, а велике підприємство володіє розробленою стратегією для кожного рівня дій.

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розви-

тку бізнесу, які називаються базисними, або еталонними (табл. 1). Вони відбивають підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів [3]:

- 1) продукту;
- 2) ринку;
- 3) галузі;
- 4) положення підприємства всередині галузі;
- 5) технології.

Зазначимо, що кожний із елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового.

Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку.

При використанні цієї стратегії підприємство намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Підприємство веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Необхідно зазначити, що конкретні типи стратегій концентрованого зростання такі [7]:

- стратегія посилення позиції на ринку, коли підприємство робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якої підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами;
- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- стратегія розвитку продукту допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту,

Таблиця 1

Базові стратегії розвитку підприємства

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоений	Освоений	Ресегментування й репозиціювання
Розвиток ринку	Освоений	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоений	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоений	Освоений	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоений	Освоений	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоений	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоений	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоений	Освоений	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоений	Освоений	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоений	Освоений	Реалізація стратегії лідерство за витратами

який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Однак стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Підприємство може використовувати такі стратегії, якщо воно перебуває в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення підприємства всередині галузі.

Необхідно виділити два основних типи стратегій інтегрованого зростання [4]:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання підприємства внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися на центр доходів.

2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються з якісним рівнем роботи.

Стратегія диверсифікованого зростання реалізується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі.

Необхідно сформулювати основні фактори, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;

- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;

- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;

- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;

- скорочення податкових витрат;

- полегшення виходу на світові ринки;

- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективне використання потенціалу наявних менеджерів.

Зазначимо основні стратегії диверсифікованого зростання [8]:

- стратегія центрованої диверсифікованості ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу;

- стратегія горизонтальної диверсифікованості допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології. За такої стратегії підприємство орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері постачань. Новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутньому за своїми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту;

- стратегія конгломеративної диверсифікованості полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках. Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо.

Зазначимо, що стратегії скорочення підприємства використовують для цілеспрямованого згорання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу [6]:

- стратегія ліквідації компанії – являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальшого бізнесу;

- стратегія «збирання врожаю» – допускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Ця стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;

- стратегія скорочення частини підприємства – полягає в тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нового бізнесу, що



Рис. 1. Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стрікленда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги) [7]

більше відповідають довгостроковим цілям підприємства;

– стратегія скорочення витрат – передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прибутку та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у попередні стратегії скорочення, коли починають продаватися підрозділи, основні фонди.

Однак у реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Підприємство може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій (рис. 1).

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації підприємства на будь-який вид виробничої діяльності і заняття відповідного або планованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Крім того, у ході планування враховуються можливі стратегії розвитку наступних ринкових послуг на підприємстві: вихід на ринок з новим продуктом, залучення нових постачальників і споживачів товарів, розширення або припинення виробництва та продажу колишніх товарів і послуг.

Таким чином, світова практика бізнесу показує, що більшість підприємств, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують саме

впровадженню системи стратегічного управління. Згідно з концепцією стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – необхідний елемент визначення місії та цілей підприємства, стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб підприємство функціонувало відповідно до вибраної концепції управління.

Відмітимо, що стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.

Таким чином, основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності підприємства, – забезпечення впровадження інновацій та змін в підприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Так, стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети.

Можна зробити висновок, що концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Стратегія підприємства завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все нове.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
2. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 345 с.

3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 336 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перероб. и доп. – М.: Гардарика, 2008. – 296 с.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
6. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 375 с.
7. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 2002. – 397 с.
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.