

Висновки

1. Оцінку каналів пропонується проводити за наступними критеріями: прибутковість каналів; ступінь їх відповідності вимогам споживачів; керованість, можливість подальшого контролю за рухом товарів і цінами; рівень конкуренції за можливість роботи з каналом; перспективність каналів з точки зору довгострокових тенденцій.
2. Гроші, вкладені у впровадження системи GPS-моніторингу повернуться вже через 4-6 місяців використання системи.
3. Розумна організація збуту — основний резерв зниження витрат компаній, що є важливим чинником здобуття конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф. Основи маркетингу./ Ф. Котлер. — М.: Прогрес, 1991 р. — 644 с.
2. Маслова Т.Д. Маркетинг: підручник для ВНЗ./ Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. — СПб. : Пітер, 2005 р. — 397 с.
3. Гаджинський А.М. Логістика: підручник для ВНЗ. / А.М. Гаджинський. — М. : Книготорг. центр «Маркетинг», 2002. — 408 с.
4. Ткалич Д. Система контролю пересування транспорту для вашої компанії.// [електронний ресурс — <http://www.metalika.ua/articles/sistema-kontrolya-peredvizheniya-transporta-dlya-vashei-kompanii.html>] — Загол. з екрану].
5. Сорокіна Т. Оцінка ефективності каналів збуту. // [електронний ресурс— http://www.unitcon.ru/articles/view_int_article.php?id=122 — Загол. з екрану].

Bibliography:

1. Kotler F. Marketing Essentials. / F. Kotler. — M. : Progress, 1991 — 644 p.
2. Maslova T. D. Marketing: a textbook is for the INSTITUTE of higher. / T.D. Maslova, S.G. Bozhuk, L.N. Kovalik. — SPb. : Peter, 2005 — 397 p.
3. Gadzhinskiy A.M. Logistic: a textbook is for the INSTITUTE of higher. / A.M. Gadzhinskiy. — M.: Knigotorg. a center «Marketing», 2002. — 408 p.
4. Tklich D. Sistema to control of movement of transport for your company.// [electronic source — <http://www.metalika.ua/articles/sistema-kontrolya-peredvizheniya-transporta-dlya-vashei-kompanii.html>] — title from a screen].
5. Sorokina T. Estimation to efficiency of ductings of sale.// [electronic source — http://www.unitcon.ru/articles/view_int_article.php?id=122— title from a screen].

Рецензент: Логутова Т.Г.

д-р економ. наук, проф., ДВНЗ «ПДТУ»

Стаття надійшла: 21.12.2011

УДК 658

© Шайхатдінов А.З.¹, Макаренко М.В.²

ПРОЕКТУВАННЯ ПРОЦЕДУРИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтована необхідність вивчення процедури формування стратегії конкурентоспроможності підприємства, розглянуті основні типи стратегій, описана процедура створення стратегії підприємства.

Ключові слова: стратегія підприємства, функціональні стратегії, інноваційні стратегії, маркетингові стратегії, адаптація підприємства.

Шайхатдінов А.З., Макаренко М.В. Проектирование процедуры формирования

¹ канд. іст.наук, доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» м. Маріуполь

² канд. екон.наук, доцент, ДВНЗ «Азовський морський інститут» м. Маріуполь

стратегии конкурентоспособного развития предприятия. В статье обоснована необходимость изучения процедуры формирования стратегии конкурентоспособности предприятия, рассмотрены основные типы стратегий, описана процедура создания стратегии предприятия.

Ключевые слова: стратегия предприятий, функциональные стратегии, инновационные стратегии, маркетинговые стратегии, адаптация предприятия.

A.Z. Shaihatdinov, M.V.Makarenko. Designing of procedure of formation of strategy of competitive development of the enterprise. In article necessity of studying of procedure of formation of strategy of competitiveness of the enterprise is proved, the basic types of strategy are considered, procedure of creation of strategy of the enterprise is described.

Keywords: strategy the enterprises, functional strategy, innovative strategy, marketing strategy, adaptation the enterprises.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації, структурних зрушень економіки визначають швидкі й широкомасштабні зміни конкурентного середовища, високий рівень динаміки економічних відносин. У зв'язку з цим періоди стабільної діяльності промислових підприємств скорочуються. Істотні зміни в масштабі й складності середовища, у якому діють промислові підприємства, створюють невизначеність. Успішно розвиваються ті промислові підприємства, менеджмент яких здатний забезпечити певний напрямок руху в нестабільному середовищі. Таким чином, незалежно від галузевої приналежності, форм організації виробництва, масштабів діяльності та інших характеристик українських підприємств виникає об'єктивна потреба й необхідність у виборі стратегії їхнього управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегії управління розвитком промислового підприємства присвятили свої роботи такі закордонні вчені як І. Ансоф [6], Г. Мінцберг [2], А. Стрикланд, А. Томпсон [4] і вітчизняні дослідники-практики М. І. Круглов [1], Н. Н. Тренбов [5] та ін. Більшість робіт відображають системний підхід до розробки управління розвитком промислового підприємства, орієнтований на інтереси власника, можливості підприємства, його ресурсну базу, стан розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища. Але, незважаючи на досить широкий спектр теоретичних та практичних розробок у цій області багато питань, у першу чергу методологічних, ще не досить вивчені.

Актуальність проблеми розробки управління розвитком промислового підприємства вимагає проведення подальших наукових досліджень розглянутих проблем, пов'язаних з формуванням й обґрунтуванням стратегій розвитку підприємства, класифікацій цих стратегій, уточненням понятійного набору базових визначень, рішення яких дозволить підприємству вибрати свою стратегію економічного розвитку.

Необхідність адаптації українських промислових підприємств до складних умов ринкової економіки обумовила активізацію інтересу до формування стратегії управління, тому що без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива й розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах.

Метою статті є розгляд та проектування процедури формування стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємства.

Основні результати дослідження. В умовах промислових підприємств, організованих у формі складних інтегрованих структур, варто розробляти не один стратегічний план, але кілька об'єднаних загальною метою стратегій.

Простий кінцевий продукт стратегії промислового підприємства, виражений у комбінації нових продуктів, ринків і технологій, розроблених для конкретних підприємств, неодмінно означає необхідність розробки нових концепцій і методологій діяльності.

У процесі реалізації завдання вибору стратегії широко використовуються підходи й методи різних теорій. До них відносять теорію інвестування капіталу, основний внесок у створення якої зробили відомі теоретики й практики менеджменту Г. Мінцберг [2], І. Ансофф [6]; теорія двостороннього підходу; теорія адаптивного пошуку, основний внесок у яку зробили. Кожний з перерахованих теоретичних методів має ряд достоїнств і може застосовуватися залежно від конкретних завдань й умов. Так, перший з них забезпечує ефективний пошук альтернативних рішень і вибір для кожного конкретного періоду найбільш оптимального. Другий метод

дуже ефективний при використує портфельного вибору інвестицій. Третій використовує процедуру пошуку, що приводить до формулювання стратегії. Її характеристиками є:

- «каскадна» процедура послідовного звуження й відбору правил прийняття рішень;
- зворотний зв'язок між стадіями «каскаду»;
- процес скорочення розривів, котрий відбувається на кожній стадії;
- адаптивність як цілей, так і оцінки первісних позицій.

Умови оптимальності тієї чи іншої стратегії розвитку, обумовлюються очікуваними характеристиками середовища, а також можливістю застосувати здатності компанії до управління стратегічними змінами.

- реакційна модель є найбільш придатною, в умовах стабільності зовнішнього середовища, коли зміни повторюються і є можливість для використання традиційних сильних сторін компанії;

- спеціальне управління виходить на перше місце в більш живому, розвиваючомуся середовищі;

- довгострокове планування необхідне, коли швидкість змін починає перевищувати швидкість реакції фірми;

- коли в зовнішньому середовищі очікуються часті переривчасті зміни, реактивна, спеціальна моделі і модель довгострокового планування стають менш ефективними;

- нарешті, коли зовнішнє середовище жадає від фірми розвитку нових здібностей, необхідний стратегічний менеджмент.

Успіх компанії – це результат взаємодії і взаємодоповнення ділових здібностей, можливостей, обраної стратегії (з урахуванням змін зовнішнього середовища). Прагнення задовольнити потреби споживачів і дістати прибуток, знизити витрати, вистояти в конкурентній боротьбі не тільки за споживача, але й за ресурси, привели до виникнення розвитку наступних стратегій: спеціалізації, диверсифікації та інтеграції виробництва.

Професор П. Друкер підкреслював, що для корпорації, яку б програму діяльності вона не обрала, необхідно вирішити, які можливості вона хоче реалізувати і який ризик вона готова і може прийняти на себе; вирішити питання про масштаб і структуру свого бізнесу і, що особливо важливо, визначити правильне співвідношення між спеціалізацією, диверсифікацією та інтеграцією.

Компанія повинна намагатися звести ризик до мінімуму. Але якщо у своєму поведженні вона керується прагненням виключити всякий ризик, то їй, зрештою, прийдеться взяти на себе найбільший ризик із усіх можливих - ризик бездіяльності.

Нові умови господарювання вимагають від підприємств досягнення лідерства на тих сегментах ринку, де їхня продукція чи послуги конкурентоздатні. У зв'язку з чим, кожне підприємство повинно здійснювати спеціалізацію. Причому потрібно витягти максимум із своєї спеціалізації. Баланс між спеціалізацією і диверсифікацією визначає масштаб і ефективність діяльності.

Здійснення спеціалізації і диверсифікації ізольовано одна від одної нечасто дає гарні результати. Діяльність, що є тільки спеціалізованою, рідко буває заснована на чомусь більшому, ніж досягнення одного професіонала в якій-небудь галузі. Як правило, вона зникає разом зі зникненням цієї людини. Діяльність, що відрізняється великою розмаїтістю, ні на чому не спеціалізується і не має переваги в будь-якій області, неминуче стає некерованою.

З іншого боку, діяльності потрібно розмаїтість галузей, де є імовірність одержати результати, щоб забезпечити собі гнучкість і можливість виживання у світі швидко змінюваних ринків та технологій.

Компанія повинна бути диверсифікованою чи в області своїх товарів, ринків і кінцевих користувачів і мати високий ступінь концентрації у своїй базовій області інтелектуальних знань, чи вона повинна бути диверсифікованою у сферах своїх інтелектуальних знань і дуже концентрованою в області своїх товарів, ринків і кінцевих користувачів. Якщо компанія в цьому відношенні займає проміжне положення, то це не може вважатися задовільним.

Такі вчені як А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд стратегію спеціалізації розглядають як етап переходу до стратегії диверсифікованості. Вони відзначають, що більшість компаній починають свою діяльність як невеликі, вузькоспеціалізовані підприємства і доти, доки компанія отримує прибуток, використовуючи можливості однієї галузі, на їхню думку немає ніякої необхідності проводити диверсифікацію.

Концентрація в одній області (цілком чи з невеликою часткою диверсифікації) має ряд корисних організаційних і управлінських переваг. Увага керівництва сфокусована на досягненні постійної відповідності стратегії фірми будь-яким змінам у галузі і нестаткам споживачів. Однак у випадку, якщо галузь стагнує, темпи росту підтримувати на колишньому рівні стане складніше, не кажучи вже про одержання прибутку.

Коли рішення про проведення диверсифікації прийнято, можна вибрати різні шляхи його реалізації. Існує досить великий простір для вироблення стратегічних підходів до цього питання. Так, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, розглядають шість стратегій диверсифікації: стратегія входження в нову галузь – поглинання, «з нуля», спільне підприємство; стратегія диверсифікації в родинній галузі; стратегія диверсифікації в не родинні галузі; стратегії згортання і ліквідації; стратегії реструктуризації, відновлення й економії; стратегії багатонаціональної диверсифікації.

Перші три містять у собі способи диверсифікації, останні три – стратегії для посилення позицій уже диверсифікованої компанії. Ці стратегії не є взаємовиключними, вони можуть застосовуватися в різних комбінаціях і порядку, надаючи компаніям великі можливості при визначенні власної стратегії диверсифікації в залежності від конкретних умов. Найбільш популярні наступні варіанти формування господарського портфеля при диверсифікованості компанії: компанія з домінуючою спрямованістю, чиї ресурси сконцентровані в основному в одній базовій галузі, але господарський портфель, містить невелику кількість підприємств в інших сферах діяльності; вузько диверсифікована компанія, що має кілька (від 2-х до 5-и) основних напрямків діяльності, пов'язаних між собою; широко диверсифікована компанія, портфель якої містить велику кількість родинних в основному підприємств; багатогалузева компанія, диверсифікована по декількох, не пов'язаних напрямках, але, які містять у собі ряд пов'язаних підприємств у рамках кожного напрямку.

У кожному з цих випадків сфера поширення конкретних напрямків діяльності компанії може бути обмежена рамками однієї області, регіону, країни чи ж узагалі не мати таких рамок. Взагалі, диверсифікація покликана заповнити всі існуючі ніші, а також створювати і розширювати нові.

Відзначимо також, що стратегія диверсифікації веде до росту компанії, однак варто мати на увазі "закон" зменшуваного повернення при збільшенні "ступеня диверсифікації".

Після деякого рівня екстенсивна диверсифікація і інтернаціоналізація діяльності приводять до падіння доходів на одиницю вкладеного капіталу, тому що компанія в першу чергу експлуатує найбільш прибуткові сприятливі можливості, а потім залишаються найменш прибуткові, що обмежують можливості її росту. Це демонструє рис.

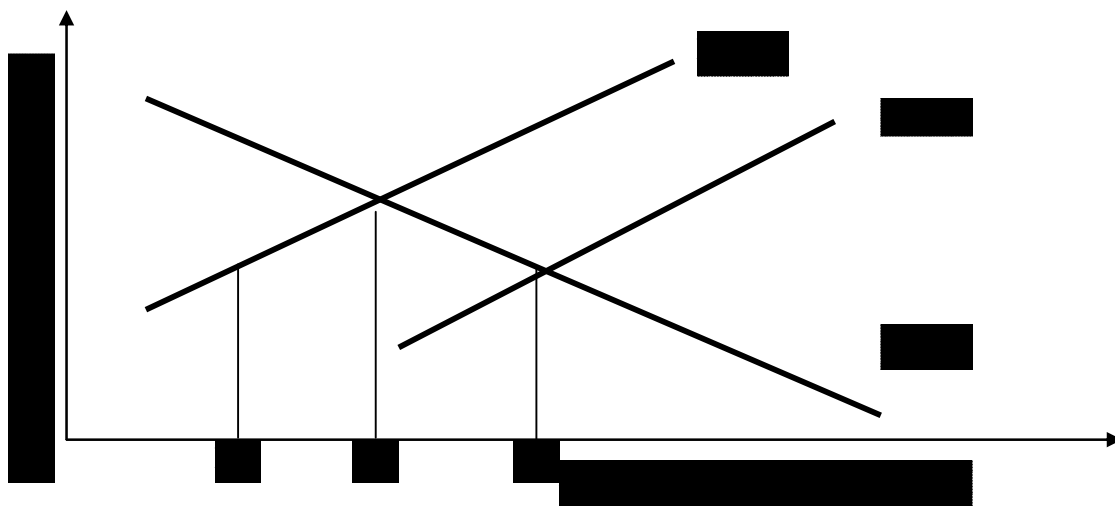


Рисунок - Залежність величини додаткового прибутку на одиницю вкладеного капіталу від витрат на диверсифікацію [4].

На рис. лінія МВА (віддача вкладеного капіталу) має падаючий характер. Ця тенденція підсилюється додатковими витратами на управління диверсифікованою великою компанією

(пряма МВС). Усе це створює межу росту ступеня диверсифікації (звичайно це крапка перетинання ліній МВС і МВА). Практично ця крапка плаває в часі і, наприклад, при інноваціях у керуванні, лінія МВС може замінитися лінією МВС₁, а отже, стає припустимим більш високий рівень диверсифікації корпорації.

Рамки діяльності слід час від часу переглядати. І, нарешті, будь-яка зміна в задумі та в галузях, де вона має перевагу, повинна супроводжуватися переглядом балансу спеціалізації й інтеграції.

Інтеграція часто використовується як засіб для диверсифікації чи концентрації. Перспективна інтеграція, тобто розширення рамок діяльності на користь ринку, доповнює диверсифікацію. Наступна інтеграція, інтеграція по напрямку від ринку до виробництва чи від виробництва до сировини, часто є засобом для здійснення концентрації.

Додатковою причиною для інтеграції, є невідповідність між витратами і прибутками на визначених стадіях економічного процесу. Тому відправною крапкою для прийняття рішень, пов'язаних з інтеграцією, є аналіз структури витрат і їх потоку для усього економічного процесу. Те сполучення стадій в економічному процесі, при якому співвідношення між витратами і прибутками залишається найбільш сприятливим протягом тривалого періоду часу, є кращим балансом інтеграції для цієї діяльності.

Процеси диверсифікації, спеціалізації, концентрації, а також потреба у фінансових ресурсах, інформаційній, правовій, транспортній та інших інфраструктурах привели до значної інтеграції виробництв. Інтеграція виробництва має на увазі більш тісне співробітництво і кооперацію підприємств, поглиблення взаємодії, розвиток зв'язків між підприємствами аж до об'єднання економічних суб'єктів. Економічна інтеграція - це основа створення і функціонування корпорацій. Вона може мати місце на рівні регіонів, галузей, міжгалузевих об'єднань, у національних масштабах і за їх межами. Інтеграція виявляється в розширенні і поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, у спільному використанні ресурсів, в об'єднанні капіталів.

Інтеграція підприємства може прийняти і таку форму, як створення один одному сприятливих умов для здійснення діяльності, відмовлення від взаємних бар'єрів, розмежування повноважень і сфер дії. Розглядаючи інтеграцію як об'єктивний процес формування корпорацій, можна виділити наступні основні різновиди: вертикальну і горизонтальну інтеграцію, прогресивну і регресивну, а також по підприємству, що виступає об'єднувачем. Вертикальна інтеграція має на увазі злиття компаній різних стадій одного технологічного ланцюжка, що характерно для підприємств видобувної і переробної промисловості: нафтової, сталеливарної. Горизонтальна інтеграція, навпроти, є об'єднанням фірм, що випускають продукцію одного ступеня, використовують подібну технологію.

У силу об'єктивних причин відбувається інтеграція підприємств по різних напрямках і об'єднання фінансових, промислових, видобувних, інфраструктурних фірм у єдине ціле для підвищення ефективності діяльності.

У зв'язку з тим, що стратегії спеціалізації, диверсифікації й інтеграції, роблять великий вплив на діяльність підприємств, пов'язані з великим ризиком, їх варто перевіряти по двом напрямкам: одержанню економічних результатів і економічному ризику, пов'язаному з їхнім здійсненням.

П. Друкер підкреслював, що обраний для діяльності масштаб і форма цих стратегій повинні настільки підвищити її ефективність, щоб вона могла цілком змінити усі свої характеристики, тобто повинен бути отриманий синергетичний ефект.

Тому варто сказати про те, що на виникнення, існування і розвиток корпорацій впливає і ряд економічних залежностей. Засновані на чисто практичних економічних закономірностях, вони, проте, дають великі переваги великим підприємствам. До таких закономірностей, що забезпечують синергетичний ефект у великих інтегрованих структурах, відносяться, наприклад, ефект масштабу, ефект інтеграції, ефект комплексних переваг і ефект конгломерату.

Ефект масштабу виникає в результаті широкомасштабних операцій. Так, випускаючи великі партії товару треба організувати великі відділи збуту та розгалужену мережу логістики, домогтися зниження різних витрат і, відповідно, збільшення прибутку. Засновано ефект на законі зниження сукупних витрат на 20 - 30% при кожному подвоєнні обсягів виробництва і на більш повному використанні потужностей.

Ефект інтеграції - це ефект від переваг, одержуваних одним підрозділом у процесі роз-

робки, виробництва та продажі визначеного товару. Ефект комплексних переваг означає, що пакет послуг, товарів чи угод при оптових постачаннях набагато більш привабливий, чим кожна окрема частина чи сума окремих частин.

Корпорації одержують переваги в порівнянні з іншими підприємствами і по ряду інших показників. Інтеграція підприємств веде до утворення синергетичних ефектів у менеджменті. Серед цих ефектів І. Ансофф виділяє синергію збуту, виробничу синергію, синергію інвестування, синергію управління. Синергія збуту - це переваги організації збуту з погляду маркетингу, реклами, колективного розподілу. Виробнича синергія веде до максимального використання виробничих потужностей, зниженню витрат при закупівлях, до економії на накладних витратах. Синергія інвестування - це мультипліцирований ефект від використання інвестиційних можливостей кожної окремої фірми. Синергія управління - це в першу чергу збільшення кадрового потенціалу. Сюди входять і вертикальні управлінські структури, і офіційне навчання та спілкування, і перехресні зв'язки неформального спілкування менеджерів різних рівнів і напрямків однієї корпорації. Синергія управління і є тим ефектом, що виникає при правильній побудові корпоративного менеджменту. Сучасний світ відрізняє велика нестійкість і значна економічна нерівновага. Нестабільність економічної системи є ще одним фактором, що визначає прагнення підприємств до інтеграції.

Розглядаючи різні моделі і підходи до стратегічного управління корпораціями, а також з огляду на агресивність і мінливість зовнішнього середовища підприємств, відзначимо, що будь-яка ефективно конкуруюча економічна структура рано чи пізно повинна трансформуватися в багатогалузеву фінансово-промислову групу. Це неминуче у великому бізнесі. Така його філософія, у противному випадку структура не виживає, а поглинається більш сильною. Тільки стратегія, що передбачає інтеграцію промислового, фінансового і торгового капіталу, а також диверсифікацію діяльності дозволяє виживати й успішно конкурувати.

З досягненням фінансової стабілізації й високого ступеня лібералізації економіки одною з основних перешкод на шляху до економічного росту стає повільний процес перетворень на рівні промислових підприємств.

Формування стратегії управління підприємством починається з формулювання бачення або місії підприємства, що не повинна перетерплювати зміни. Далі необхідне формулювання завдань, пов'язаних з орієнтацією промислового підприємства на досягнення основної стратегічної мети. На даному етапі необхідне чітке уявлення про напрямки розвитку підприємства. При загальній важливості й значимості базової стратегії, стратегії конкурентоздатності й функціональних стратегій для розвитку промислового підприємства на кожному етапі його життєвого циклу перевага повинна віддаватися певним видам функціональних стратегій, що обумовлено особливостями розвитку підприємства на кожному етапі його життєвого циклу. Саме функціональні стратегії міняються відповідно до зміни етапу життєвого циклу й відповідно умов функціонування промислового підприємства. Виділяють функціональні стратегії, представлені в таблиці 1 [6].

Таблиця

Життєвий цикл промислового підприємства й показники ефективності

Стадія ЖЦП	Становлення	Нагромадження	Зрілість	Диверсифікованість	Занепад
Інноваційна	ОЗ	РЗ	РЗ	РЗ	РЗ
Інвестиційна	ОЗ		ОЗ	РЗ	РЗ
Маркетингова	РЗ	РЗ	РЗ	РЗ	РЗ
Адаптаційна	МВ	ОЗ	РЗ	РЗ	ОЗ
Розвитку виробництва	РЗ	РЗ	ОЗ	РЗ	РЗ

Урахувати пріоритетне значення всіх стратегій розвитку промислового підприємства одночасно неможливо, хоча б через обмеженість ресурсів. Однак варто згадати й про виключення: фінансова стратегія має переважне значення на всіх етапах життєвого циклу підприємства й при будь-яких пріоритетах фундаментальної стратегічної установки його розвитку.

У табл. приведена відносна оцінка значимості функціональних стратегій для кожного етапу життєвого циклу великого промислового підприємства. У ній використані наступні символи:

«РЗ» позначає функціональні стратегії, що мають вирішальне значення для етапу життєвого циклу промислового підприємства;

«ОЗ» позначає стратегії, що мають певне значення для етапу життєвого циклу промислового підприємства;

«МВ» позначає стратегії з відносно малим впливом на результат етапу життєвого циклу промислового підприємства.

До числа функціональних віднесені стратегії, що визначають перспективну діяльність великого підприємства - установлення цілей і визначення шляхів і способів їхнього досягнення по кожній функціональній сфері діяльності. До їх числа варто віднести інноваційну, інвестиційну, маркетингову, виробничу, адаптаційну стратегії, кожна з яких визначає цілі й завдання діяльності великого промислового підприємства в цілому і його окремих структурних одиниць у тій або іншій функціональній сфері діяльності.

Інвестиційна стратегія великого промислового підприємства являє собою процедуру формування системи довгострокових цілей його інвестиційної діяльності й вибір найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення.

Інноваційна стратегія дозволяє визначити політику великого промислового підприємства в області проведення фундаментальних або прикладних досліджень і реалізацію їхніх результатів у практичній діяльності з метою відновлення асортиментів випускаємої продукції та підвищення її якості, конкурентоздатності, дизайну й екологічної безпеки, освоєння нових видів продукції, нових конструкційних матеріалів і технологій.

Маркетингова стратегія припускає вироблення ділової політики великого промислового підприємства в проведенні маркетингових досліджень, процедури збору, обробки й аналізу маркетингової інформації, розробки комплексу маркетингу й реалізації маркетингових заходів. Порядок й особливості розробки маркетингової стратегії теж описані в економічній літературі.

Адаптаційна стратегія великого промислового підприємства - відносно новий вид стратегії, що базується на результатах досліджень в області адаптації підприємств. Будь-яке підприємство, у тому числі й велике, повинне бути готове до змін у зовнішнім середовищі.

Ресурсні стратегії визначають перспективну діяльність органів управління великого промислового підприємства в сфері забезпечення виробничо-господарської діяльності його структурних одиниць необхідними ресурсами.

Призначення стратегії матеріального забезпечення виробництва укладається в розробці й наступній реалізації дій по безперервному забезпеченню виробничого процесу на підприємстві необхідними видами сировини й матеріалів з мінімізацією вартості змісту виробничих запасів, якщо їхнє створення економічно виправдане.

При розробці стратегії матеріального забезпечення виробництва також вимагає рішення завдання визначення доцільності створення виробничих запасів. Із цією метою необхідно розглянути питання збалансованості забезпечення безперервного надходження сировини й матеріалів у виробництво й, отже, створення в певному обсязі виробничих запасів з одного боку, і мінімізації вартості змісту виробничих запасів і зниження негативного впливу витрат на створення й зберігання запасів на фінансові результати діяльності підприємства - з іншого.

Стратегія забезпечення трудовими ресурсами покликана визначити ділову політику підприємства в сфері забезпечення виробництва висококваліфікованим персоналом, мотивації праці, а також в одному з її головних аспектів - організації оплати праці.

Стратегія фінансового забезпечення припускає пошук і реалізацію різних джерел засобів, необхідних для поступального розвитку підприємства.

При розробці комплексу приватних стратегій розвитку великого промислового підприємства необхідно вибрати критерій формування приватних стратегій, відповідно до якого конкретні стратегічні рішення й відповідні їм види робіт варто включати в ту або іншу приватну стратегію. Під критерієм формування приватних стратегій розуміють ознака або сукупність ознак, на підставі яких визначаються найбільш істотні функціональні зв'язки між стратегічними рішеннями з метою об'єднання їх у єдиний комплекс.

Найбільш загальними критеріями формування функціональних і ресурсних стратегій є: максимізація локалізації стратегічних рішень і відповідних їм видів робіт в одній приватній

стратегії й забезпечення комплексності приватної стратегії. Розглянемо, яким чином запропоновані критерії реалізуються у формуванні функціональних і ресурсних стратегій.

Максимізація локалізації стратегічних рішень і відповідних їм видів робіт може здійснюватися по ознаці їхньої однорідності й місцем реалізації. Критерій максимізації локалізації стратегічних рішень і відповідних їм видів робіт з ознаки їхньої однорідності використовується при формуванні функціональних і ресурсних стратегій.

Використання критерію максимізації локалізації стратегічних рішень і відповідних їм видів робіт з ознаки їхньої однорідності в ході формування функціональної або ресурсної стратегії дозволяє забезпечити професійний.

Менеджмент при розробці комплексу приватних стратегій і реалізації кожної функціональної або ресурсної стратегії. При цьому набагато легше забезпечити взаємозв'язок функціональних і ресурсних стратегій на етапі їхньої розробки, але в процесі реалізації стратегій їхня стабільність знижується. Зниження стабільності стратегії обумовлено реально існуючою ймовірністю постійного внесення змін у функціональну або ресурсну стратегію на етапі її реалізації.

Критерій максимізації локалізації стратегічних рішень і відповідних їм видів робіт з ознаки місця їхньої реалізації доцільно використовувати при формуванні стратегій розвитку структурних одиниць великого підприємства. Реалізація цього критерію тісно пов'язана з рішенням питання про співвідношення функціональних і ресурсних стратегій з одного боку, і стратегій розвитку структурних одиниць великого підприємства з іншого, оскільки кожна з його ресурсних і функціональних стратегій реалізується в структурних одиницях.

Сутність питання укладається в тім, чи варто розглядати функціональні й ресурсні стратегії великого промислового підприємства як сукупність стратегічних рішень, реалізованих у структурних одиницях. Однозначно ствердно відповісти на це питання означало б підійти до його рішення спрощено, без обліку впливу таких факторів, як виду та мети створення промислового підприємства, складу його структурних одиниць, виду взаємозв'язків між ними й ступіню централізації управління. Крім цього, необхідно враховувати характер стратегічних рішень, масштаб і локалізацію їхньої реалізації і її вплив на діяльність підприємства в цілому. Якщо розглядати функціональні й ресурсні стратегії великого підприємства як сукупність стратегічних рішень, реалізованих у структурних одиницях, то очевидно, що це може привести до переваженості стратегії рішеннями локального характеру, що мають значення тільки для розвитку окремої структурної одиниці. До того ж, такий підхід до взаємодії функціональних і ресурсних стратегій і стратегій розвитку структурних одиниць може привести до скорочення самостійності структурних одиниць і підвищенню ступеня централізації управління, не обумовленої вагомими причинами, що суперечить принципам створення підприємств. Питання співвідношення функціональних і ресурсних стратегій і стратегій розвитку структурних одиниць на кожному підприємстві має конкретне рішення залежно від його організаційної структури, особливостей структурних одиниць і стратегічних рішень, прийнятих по найважливіших сферах діяльності.

Використання критерію забезпечення комплексності при формуванні приватних стратегій припускає, що в їхній склад включаються різні по характеру стратегічні рішення й відповідні їм види робіт, виконання яких забезпечує досягнення цілей стратегії. При формуванні функціональних і ресурсних стратегій можуть бути використані обидва розглянутих критерія. Критерій максимізації локалізації стратегічних рішень і відповідних їм видів робіт з ознаки їхньої однорідності в більшій мірі відповідає особливостям формування ресурсних стратегій, тоді як при формуванні функціональних стратегій доцільніше використовувати критерій забезпечення комплексності стратегії.

Висновки

Практично на усіх етапах життєвого циклу вирішальне значення мають інноваційна й маркетингова стратегії, від рівня формування й організації реалізації яких залежать створення, збереження й безперервна підтримка ринкових позицій підприємства. Значимість інвестиційної стратегії трохи знижується на першому й третьому етапі життєвого циклу промислового підприємства. На першому - внаслідок переваги організаційних робіт з формування підприємства, на третьому - через високий ступінь його фінансової й ринкової стабільності, завдяки чому обсяги реінвестування прибутку можуть бути зменшені. На першому етапі життєвого циклу великого промислового підприємства відносно знижена значимість адаптаційної стратегії, що обу-

мовлено, по суті, практичною відсутністю суб'єкта адаптації. Значимість адаптаційної стратегії відчутно зростає на третьому й, особливо, на четвертому, коригувальному етапі життєвого циклу. Вирішальне значення для рівномірного й нормального протікання етапу має стратегія розвитку виробництва, взаємозв'язок якої з інноваційною й маркетинговою стратегією очевидний.

Значення функціональних стратегій, деталізація й масштаб їхньої розробки обумовлені обраними пріоритетами фундаментальної стратегічної установки розвитку промислового підприємства й відповідними їм стратегіями конкурентоздатності. Реалізація певних пріоритетів фундаментальної стратегічної установки розвитку промислового підприємства й відповідних їм стратегій конкурентоздатності обумовлена якісним рівнем розробки конкретних функціональних стратегій.

Список використаних джерел:

1. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
2. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001. – 336 с.
3. Питер Ф. Друкер. Рынок: как выйти в лидеры. Принципы и практика. – М.: ВЦИ, 1992. – 352 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Уч. для вузов / Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И.. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. Тренев Н.Н. Макроэкономика. Современный взгляд. М.: ПРИОР, 2001. – 425 с.
6. Ansoff I. Strategic Management.- Macmillan, London, 1979.- 236 p.
7. Sloan A. P. My years with General Motors. - Garden City, N.Y: Doubleday, 1963.- 472.

Bibliography:

1. Kruglov, M.I. Strategic management of the company. - Moscow: Russian business literatura, -1998. – 768 p.(Rus.)
2. Mintzberg H., Alstrend B., D. Lempel. School Strategies: Trans. from English. / Ed. JN Kapturevskogo. - St. Petersburg: "Peter", 2001. – 336 p.(Rus.)
3. Peter F. Drucker. Market: how to become a leader. Principles and Practice. - Moscow: BCI, 1992. – 352 p.(Rus.)
4. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management: Ouch. for universities / Trans. from English . ed. Zaitseva, L.G., Sokolova, M.I. - M.: Banks and stock exchanges, UNITY, 1998.- 576 p. (Rus.)
5. Trenev N. Macroeconomics. The modern view. M.: PRIOR, 2001. – 425 p. (Eng.)
6. Ansoff I. Strategic Management.- Macmillan, London, 1979.- 236 p.(Eng.)
7. Sloan A. P. My years with General Motors. - Garden City, N.Y: Doubleday, 1963.- 472 p. (Eng.)

Рецензент: Логотова Т.Г.
д-р економ. наук, проф., ДВНЗ «ПДТУ»

Стаття надійшла: 21.12.2011