

Секція 9. Менеджмент и практики управління

Михайлюк Мирослава Олександрівна

аспірант кафедри економіки підприємств

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

м. Київ, Україна

ПІРАМІДА СТРАТЕГІЙ РЕСУРСІВ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, в якій воно знаходиться. В умовах впливу глобалізації бізнесу, відкритості ринків ресурсів, розширення можливостей та подолання бар'єрів їх залучення, суттєво зменшується вплив ресурсів на забезпечення конкурентних переваг. Тому компаніям доцільно обирати стратегію розвитку, яка базується на підвищенні ефективності використання внутрішньої ресурсної бази та розвитку внутрішніх переваг суб'єкта господарювання.

Стратегія розвитку підприємства – це комплекс рішень та дій, що прийняті в поточному періоді соціально-економічної системи під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів на основі минулого досвіду з майбутнім використанням можливостей зовнішнього середовища і власних сильних сторін для збільшення обсягів продажу, зростання конкурентоспроможності стратегічних напрямків діяльності компанії, які в свою чергу зміцнюють її позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції, забезпечують прибутковість і розвиток у перспективі переважно шляхом проникнення на нові ринки, їх захоплення і підвищення показників ефективності виробництва.

В науковій літературі виділяють піраміду стратегій, яка складається з: генеральної (корпоративної, загальної), конкурентної та функціональної. Генеральна визначає, яким бізнесом буде займатися підприємство. В свою чергу головною метою конкурентної стратегії є визначення способів

створення конкурентних переваг і усунення негативних наслідків посилення рівня конкуренції за окремими бізнес-напрямами. Функціональна стратегія формується за бізнес-процесами та слугує забезпеченню матеріального підґрунтя реалізації генеральної та конкурентної стратегій [1, с. 248].

В сучасному ринковому середовищі для збереження та покращення конкурентних позицій суб'єкти середнього та великого бізнесу розширюють виробництво продукції та надання послуг за допомогою філій. Головне підприємство обирає стратегії для філій, які можуть відрізнитися від поставлених стратегій у центральній компанії. На основі піраміди стратегій з урахуванням можливої наявності філій в підприємства запропонуємо піраміду стратегій ресурсів розвитку компанії, що наведено на рис. 1.

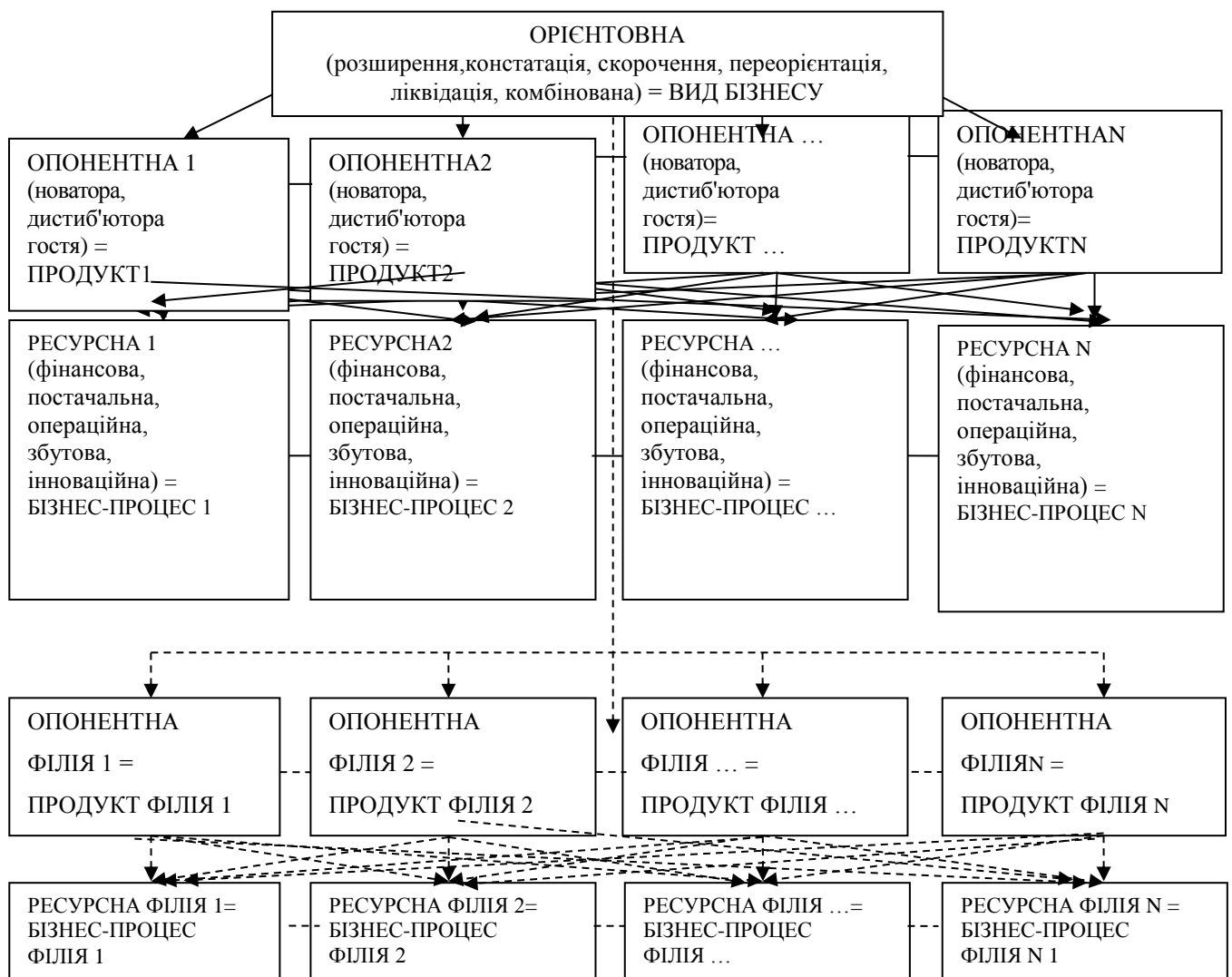


Рис. 1. Піраміда стратегій ресурсів розвитку компанії*

*Адаптовано автором на основі 1, с. 248.

Стратегія розширення обирається у випадку використання можливостей зовнішнього середовища і власних сильних сторін для збільшення компанії (нарощування обсягів продаж), переважно шляхом проникнення на нові ринки, їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва. Дана стратегія найбільш ефективна в галузях з динамічним розвитком із швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства чи стратегічна бізнес одиниця знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

Константна стратегія застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж, отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду. Застосовують компанії, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, які перебувають на стадії зрілості життєвого циклу, а власники та менеджери в цілому задоволені станом свого підприємства.

Стратегію переорієнтації застосовують суб'єкти господарської діяльності, що обсяги виробництва товарів або надання послуг яких ідуть на спад, але наявна можливість зміни напрямку своєї діяльності. Можливе скорочення витрат на мінімізація виготовлення продукції для ототожнення попиту з пропозицією.

Стратегія скорочення використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції, фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, перебування товарів у стадії насичення і спаду життєвого циклу. Данна стратегія полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації [2, с. 134].

Ліквідація є останньою з орієнтирних стратегій розвитку та застосовується у випадку, коли діяльність компанії є тривалий час збитковою та відсутні резервні кошти для можливості стабілізації ситуації.

На основі оприлюднених результатів дослідження конкурентних стратегій науковцями З. Є Шершньової [3, с. 256], С.М. Клименко, О.С. Дубрової, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко [4, с. 160-165] щодо конкурентних стратегій, запропонуємо опонентні стратегії розвитку підприємства: новатора; дистриб'ютора; очікування.

В сучасних ринкових умовах вважаємо необхідним виокремити три види опонентних стратегій розвитку компанії: новатора, дистриб'ютора та очікування. Стратегія новатора характеризується використанням інновацій, модернізацією обладнання і устаткування, зайняттям нових, невідомих ніш на ринку, використання креативних ідей у своїй діяльності. Стратегія дистриб'ютора застосовується у випадку масового випуску продукції або надання послуг широкому колу покупців, при чому відбувається розпорошення ризиків, а маржа прибутку на одиницю товару або послуги є максимально низькою, але прийнятною для підприємства. Стратегія очікування передбачає оцінювання ситуації на ринку, відсутність агресивної конкурентної поведінки та очікування зміни зовнішніх факторів для прийняття рішення щодо подальшої діяльності.

Реалізація будь-якої стратегії не можлива без використання ресурсів. Чим більш унікальними є ресурси, якими володіє підприємство, тим більшу вигоду воно потенційно може отримати. Крім того, чим більш динамічним є зовнішнє середовище діяльності компанії, тим вища ймовірність того, що внутрішні ресурси та здібності суб'єкта господарювання стануть фундаментом для ефективної стратегії розвитку.

Ресурсна стратегія розвитку компанії — тип стратегії, що забезпечує функціонування підприємства за допомогою окремо розподілених по підрозділах ресурсів, та забезпечує досягнення цілей, а також виконання орієнтирної та опонентної стратегій. Типами ресурсних стратегій розвитку є: фінансова (величина наявності фінансових ресурсів відкриває можливості для вибору альтернативи організації фінансової діяльності на підприємстві у вигляді вкладення коштів у створення нової продукції або надання послуг

тощо); постачальна (спрямована на розвиток і вдосконалення ресурсного потенціалу у вигляді матеріально-технічного забезпечення підприємства); операційна (стратегія створення та розвитку виробничого потенціалу організації та системи управління ним); збутова (стратегія пошуку оптимальних каналів збуту, сервісного обслуговування тощо); інноваційна (план проведення головних досліджень щодо нової продукції, надання послуг, техніки, технології, організації виробництва та менеджменту тощо, а також розвитку та ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, методів виготовлення, управління тощо) [3, с. 348].

Запропонований перелік стратегій є орієнтовним, кожне підприємство самостійно обирає і деталізує їх у відповідності до цілей власної діяльності.

Література

1. Економіка підприємства : підручник / [М.Г. Грещак, В.М. Колот; О.Г. Мендрул [та ін.]; за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. — [вид. 4-те, перероб. і доп.]. — К. : КНЕУ, 2009. — 816, [8] с.
2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
3. Шершньова З. Є. — Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.— Режим доступу: <http://buklib.net/books/26044/>
4. С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.