

Управління стратегічним розвитком підприємства

(Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства/ Петухова О.М., Д.М. Демченко// Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" 2017. № 1 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>)

О.М. Петухова

професор, доктор економічних наук,

Національний університет харчових технологій

Д.М. Демченко

студентка магістрант,

Національний університет харчових технологій

Розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємств у сучасних умовах господарювання. Визначено основні підходи до формування стратегії підприємства. Досліджено сутність управління стратегічним розвитком підприємств та узагальнено основні складові концепції управління стратегічним розвитком підприємства. Проведено SWOT-аналіз та проаналізовано управління стратегічним розвитком ПрАТ «Лебединський завод поршневих кілець». На основі проведеного аналізу запропоновано стратегію розвитку підприємства.

Ключові слова: управління, стратегія, стратегічний розвиток, стратегічне управління, підприємство, перспективи розвитку стратегічного управління, вибір стратегії.

Management of strategic development company

O. M. Pietukhova, D.M. Demchenko

Theoretical and practical aspects of strategic development of businesses in the current economic conditions are considered. The main approaches to forming business strategy is defined. The essence of strategic business development and investigated and major components of the concept of strategic development of the

company summarized. SWOT-analysis conducted strategic development and management of JSC «Lebedinsky plant of piston rings" are analyzed. Based on the analysis of the development strategy proposed.

Keywords: management, strategy, strategic development, strategic management, enterprise development prospects of strategic management, the choice of strategy.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси спонукають до поглибленого вивчення такого важливого пункту в управлінні сучасним підприємством, як управління стратегічним розвитком. Українські економісти та менеджери активно використовують світовий досвід як в управлінні економікою, так і в управлінні підприємствами. Але просте копіювання іноземних стратегій поведінки, або навіть доопрацювання і пристосування до вітчизняних умов не завжди призводить до бажаних результатів. Проблематика процесів трансформації, що відбуваються у вітчизняній економіці, вимагає вироблення власного наукового підходу до розв'язання сучасних економічних завдань з використанням світових надбань та врахування вітчизняних особливостей та реалій.

Відповідність сучасної парадигми знань з управління стратегічним розвитком підприємства наявному стану соціально-економічних відносин у нашій країні та врахування закономірностей та особливостей їх розвитку суттєво впливає на ефективність системи стратегічного управління та розвиток вітчизняних підприємств. Еволюція системи стратегічного управління в Україні має відбуватися шляхом поєднання інноваційних наукових розроблень з використанням практичного досвіду ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства є предметом пильної уваги зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків. Теоретико-методичні та практичні аспекти проблем розвитку, стратегічного вибору і досягнення успіху компаній та організацій в західних країнах

знайшли відображення у наукових працях багатьох закордонних учених, зокрема Р. Акоффа, І. Ансоффа, Р. Гранта, П. Друкера, К. Ендрюса, Д. Куїнна, Г. Мінцберга, Р. Майлза, М. Портера, Р. Румельта, А. Стрікланда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера, Д. Шендела. Проблемам управління стратегічним розвитком підприємства присвятили багато праць також і українські науковці, у тому числі: О. Алимов, О. Амоша, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Л. Довгань, Є. Кузьмін, В. Немцов, В. Пономаренко, З. Шершньова, а також учені країн СНД: Г. Азоев, О. Виханський, О. Градов, Р. Фатхутдінов.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі [1].

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [5].

Таким чином, управління стратегічним розвитком підприємства втілюється у процесі, за допомогою якого менеджери провадять довгострокове управління підприємством, виокремлюють специфічні цілі діяльності, щоб розробити стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також контролюють виконання розроблених планів, які постійно оновлюються та змінюються.

Управління стратегічним розвитком підприємства – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню

відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [3].

Узагальнюючи погляди вчених-економістів [1, 3, 6, 8, 9] на головну концепцію управління стратегічним розвитком підприємства, її можна визначити за допомогою стратегічного мислення і вона виражається в таких рисах її застосування:

- взаємозв'язку системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності організації, що можна визначити як відкриту соціально-економічну систему. Використання лише одного з вище перелічених підходів не дає можливості досягти потрібних результатів, а поєднання тріади підходів дозволяє досягти ефекту синергії і забезпечити ефективний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі;

- визначення умов, в яких здійснює діяльність підприємство та ідентифікація основних екзогенних факторів впливу. Це дає змогу розробляти відповідні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відмінні одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища організації;

- необхідність збору різних видів інформації та формування відповідних баз даних. Аналіз та застосування отриманої інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та сформуванню послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

- прогнозування впливу рішень, що приймаються, і як наслідок, можливість впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

- застосування відповідного інструментарію та методичного забезпечення розвитку підприємств: цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю.

Зазначимо, що наведені характеристики не дають повного бачення сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш вагомні складові.

Управління стратегічним розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань:

- 1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;
- 2) перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання;
- 3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
- 4) реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно;
- 5) оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей [3].

Щоб визначити стратегію поведінки підприємства на ринку та цілей планування необхідно проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Для кожного підприємства важливим є провести аналіз зовнішнього середовища, що передбачає вивчення постачальників ресурсів, наявності ринків збуту, покупців продукції, законодавства, існуючих технологій, конкурентів тощо.

Сучасна практика виробила численний арсенал методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Найбільшого поширення у вітчизняних умовах набули: SWOT-аналіз зовнішнього середовища; PEST-аналіз; економіко-статистичні методи; методи економіко-математичного моделювання; методи оптимізації.

Щоб правильно обрати методику аналізу зовнішнього середовища

потрібно враховувати:

- складність – число чинників, на які підприємству слід реагувати;
- рухливість – темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;
- невизначеність – кількість і надійність інформації про певні чинники зовнішнього середовища[2].

На нашу думку, для аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Лебединський завод поршневих кілець» найбільше підходить SWOT-аналіз.

Для початку ознайомимось з діяльністю самого Приватного акціонерного товариства «Лебединський завод поршневих кілець» – воно є правонаступником Відкритого акціонерного товариства «Лебединський завод поршневих кілець» і створене відповідно до наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Сумській області від 26.07.1995 р. №622 шляхом перетворення державного підприємства «Лебединський завод поршневих кілець» у відкрите акціонерне товариство згідно з Указом Президента України «Про заходи щодо забезпечення прав громадян на використання приватизаційних майнових сертифікатів» від 26.11.1994 р. №699/94. З травня 2016 року підприємство реорганізоване у Приватне акціонерне товариство «Лебединський завод поршневих кілець».

Повне найменування товариства – Приватне акціонерне товариство «Лебединський завод поршневих кілець», скорочене – ПрАТ «ЛЗПК».

Основними видами продукції товариства є:

- поршневі кільця для дизельних двигунів автомобілів;
- поршневі кільця для карбюраторних двигунів автомобілів;
- поршневі кільця для компресорів;
- поршневі кільця до мотоциклів та мопедів;
- чавунне литво.

Метою створення товариства є здійснення господарської, виробничої, науково-дослідницької та комерційної діяльності, задоволення суспільних потреб у різних видах промислової продукції, роботах, послугах, отримання

прибутку та, на його основі, розширення виробництва і реалізація виробничо-економічних та соціально-культурних інтересів акціонерів товариства та його робітників.

Предметом діяльності товариства є:

- виробництво та реалізація запасних частин, комплектуючих виробів, товарів широкого вжитку, виконання держзамовлення та держконтракту для забезпечення потреб в продукції виробничо-технічного призначення, в тому числі виробництво поршневих кілець;

- виконання держзамовлень та держконтракту для забезпечення потреб в продукції виробничо-технічного призначення;

- матеріально-технічне постачання і збут, в тому числі технікою, обладнанням, запасними частинами та інше;

- оптова та роздрібна торгівля;

- здійснення інших видів діяльності, передбачених статутом підприємства.

Сьогодні ПрАТ «Лебединський завод поршневих кілець» може запропонувати більше 110 комплектів кілець різної конструкції, діаметром від 62 до 130 мм, як комплектуючих для ремонту техніки, з метою її ефективної експлуатації та на комплектацію компресорів автомобілів, тепловозів та іншої компресорної техніки.

Аналіз можливостей та загроз, що проводиться разом з аналізом сильних і слабких сторін підприємства, який відноситься до аналізу внутрішнього середовища (SWOT-аналізу) ПрАТ «Лебединський завод поршневих кілець», необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Зміст його полягає в тому, щоб рознести дані, корисні для використання в стратегічному плануванні, в чотири комірки – сильні, слабкі сторони, загрози та можливості (Табл.1).

Таблиця 1

SWOT – аналіз ПрАТ «Лебединський завод поршневих кілець»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	1 Незалежність від усіх постачальників 2 Контакти зі спеціалізованими торговельними підприємствами 3 Торговельні контракти з операторами регіональних ринків 4 Послуги зі складування і транспортування 5 Кваліфіковані кадри	1 Брак масштабних інвестицій 2 Брак власної інфраструктури збутової мережі 3 Невелика допомога в організації прощтовхування продажу в підприємствах роздрібно́ї торгівлі
Загрози	1 Інвестиції в логістичні системи 2 Поліпшення стану з оборотними коштами 3 Відмова від нерентабельних оптових продажів, посередників 4 Продаж послуг замість товару: забезпечення експозиції товарів у магазинах тощо 5 Контроль над динамікою продажу	1 Створення замовниками спільної мережі розповсюдження та прощтовхування 2 Вихід на ринок більшої кількості товаровиробників інших регіонів

Після проведення SWOT – аналізу ПрАТ «Лебединський завод поршневих кілець», можна зробити такий висновок: на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації:

- поле СІМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення (сила і можливості), тобто на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку;

- поле СІЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз (сила і загрози). Конкуренція між виробниками даної галузі, яка утворює центральний «ринг» конкурентної боротьби, називається прямою конкуренцією. Рівень інтенсивності прямої конкуренції зростає, коли:

- збільшується кількість підприємств – конкурентів;
- попит на товари галузі стабілізується і починає зменшуватися (тобто товар перебуває на стадії спаду свого життєвого циклу);
- відвернуто увагу деяких споживачів від товарів підприємств центрального рингу;

- поле СЛМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище (слабкості і можливості) – на нашу думку, підприємству варто направити свої зусилля на залучення додаткових інвестицій. Придбання обладнання в лізинг та впровадження його у виробничий цикл дасть можливість підприємству покращити фінансово-господарські показники за умов економічного зростання. Підприємство, використовуючи сучасне технологічне обладнання, буде мати збут на даному ринку продукції;

- поле СЛЗ – «кризове поле», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємств (слабкість і загрози). Загроза з боку потенційних конкурентів виникає в тому разі, коли:

- відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок,
- зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

Тому ПрАТ «Лебединський завод поршневих кілець» необхідно інформувати своїх потенційних споживачів про зміни, що мають місце в процесі функціонування будь-якого виробництва. Йдеться про зміну асортименту продукції, вдосконалення наявної тощо.

На основі проведеного аналізу пропонуємо підприємству застосувати стратегію горизонтальної диверсифікації. Вона передбачає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок випуску нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості, наприклад в області постачань. Оскільки новий продукт повинний бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якістьми він має бути супутнім уже виробленому продукту. При цьому важливою умовою реалізації даної стратегії є попередня оцінка власної компетентності у виробництві нового продукту.

Також ПрАТ «Лебединський завод поршневих кілець» варто

працювати над освоєнням більшої частки ринку та збільшити обсяг продажу продукції; прагнути досягти максимальних прибутків; стабілізувати та зменшити витрати на виробництво продукції; постійно підвищувати рівень кваліфікації працівників при зростанні їх заробітної плати; збільшити кількість каналів збуту та бути завжди конкурентоспроможними на даному ринку продукції.

Висновок. Зважаючи на те, що сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності і ризику, сутність концепції управління стратегічним розвитком підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому, шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою підвищення ефективності роботи підприємства, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем.

Список використаних джерел

1. Белошапка, В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – Учебник / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий //Под ред. В.А. Белошапки. – Киев: Абсолют – В, 1998. – 352 с.
2. Білоконний П.Г. Управління конкурентоспроможністю: Конспект лекцій/ П.Г. Білоконний// — Вінниця: ВІРЕУ, 2000. — С. 33—34.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник./ О.С. Виханский//– 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2011. – 296с.
4. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций/ В.Д. Маркова С.А. Кузнецова// — М.: ИНФРА, 2001. — С. 6.
5. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк// Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с. - Бібліогр.: с. 101-104 - укр.

6. Поплавська, Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. - <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>
7. ПрАТ «Лебединський завод поршневих кілець»: офіційний сайт. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.lzpk.info/>
8. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. – К.: КНТЕУ, 2014. – 344 с.
9. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2014. – 700 с.

References

1. Beloshapka, V.A. and Zahoryj H.V. (1998), *Stratehycheskoe upravlenye: pryntsypy y mezhdunarodnaia praktyka* [Strategic management: principles and international practice], Absoliut, Kyev, Ukraina.
2. Bilokonnyj P.H. (2000) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu* [Management of competitiveness], VIREU, Vinnytsia, Ukraina.
3. Vykhanskyj O.S.(2011), *Stratehycheskoe upravlenye*[Strategic management] 5th ed, Hardaryka, Moskow, Russia.
4. Markova V.D.(2001) *Stratehycheskyj menedzhment* [Strategic management], YNFRA, Moskow, Russia.
5. Nebava, M. I.(2012) *Menedzhment orhanizatsij i administruvannia* [Management of organizations and administration] Vinnyts. nats. tekhn. un-t., Vinnytsia, Ukraine.
6. Poplavs'ka, Zh.V.(2013), “*Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia na pidprijemstvi v umovakh suchasnoho rozvytku*” [The changing paradigm of strategic management at the enterprise in conditions of modern development] [Online], available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf> (Accessed 4 Jan 2017)
7. The official website of PrAT “Lebedinsky plant of piston rings”: [Online], available at: <http://www.lzpk.info/> (Accessed 16 January 2017).
8. Smolin, I.V.(2014) *Stratehichne planuvannia rozvytku orhanizatsii* “[Strategic planning of organization development], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

9. Shershyn'ova, Z.Ye. (2013), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], KNTEU, Kyiv, Ukraine