

Проведення досліджень з продуктової реструктуризації та формування оптимального асортименту для ЗАТ ВТШФ «Дана» показало, що підприємство має певні резерви збільшення випуску окремих високорентабельних виробів. Практична реалізація змін в асортименті дасть можливість збільшити прибуток на 24 %.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Аскер Д. Стратегическое рыночное управление. – Спб.: Питер, 2002.
2. Войцеховский О. Управление ассортиментом по категорийному принципу. Маркетинг и реклама. 2002. - №1
3. Дзюбенко О.Г. Оптимізація виробничої програми з урахуванням невикористаних факторів. – Проблеми науки. – 2001.- №1
4. Юринець В. Жмуркевич А. Вибір стратегії випуску продукції в ринкових умовах. – Економіст. – 1998. - №11.

Надійшла 15.07.2010

УДК 338.242.2

## МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

О.М. ЧЕРНИШЕВА

Український державний хіміко-технологічний університет

*Доведено існування двох підходів до визначення місця ділової стратегії у стратегічному наборі підприємства; розглянуто існуючі методичні підходи до формування ділової стратегії підприємства; запропоновано показник економічної ефективності стратегічних зон господарювання для оцінювання ділової стратегії підприємства; запропоновано схему формування ділової стратегії підприємства; визначено та оцінено ділові стратегії для торговельного підприємства на ринку автозапчастин за допомогою даної схеми*

Сучасні умови господарювання підприємств вимагають від керівників організацій методично та науково обґрунтованого підходу до формування стратегії підприємства на усіх рівнях ієрархії стратегії. Забезпечення підприємств сучасними методиками формування, оцінювання, вибору і реалізації стратегії є однією із складових конкурентоспроможності, без якої неможлива успішна конкуренція підприємства на ринку.

В основі сучасного уявлення про підприємство лежить концепція стратегічних зон господарювання і стратегічних бізнес-одниць. Стратегічна зона господарювання – це окремий сегмент оточення фірми, на який вона має (або хоче одержати) вихід. Стратегічна бізнес-одниця – це внутрішньо фірмова організаційна одиниця, що відповідає за вироблення стратегії фірми в одному чи декількох сегментах цільового ринку [1].

Автори А.А.Томпсон і А.Дж. Стрікленд терміном «ділова стратегія» (або «бізнес-стратегія») позначають план управління окремою сферою діяльності компанії.

Ділова стратегія складається із ряду підходів і напрямків, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності [2].

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування повного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою «стратегічний набір». Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Аналіз сучасної наукової літератури дозволив виділити два підходи авторів до визначення складу стратегічного набору. На думку Шершньової З.Є., існують групи стратегій, які складають стратегічний набір: загальні для всього підприємства в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів [3]. За даним підходом поняття ділової стратегії не виокремлюється, але існує у вигляді загальних конкурентних стратегій за окремими бізнес-напрямами та стратегій для кожного з напрямків діяльності.

На думку А.П. Мішенка, стратегія необхідна як організації в цілому, так і окремим її підрозділам і функціональним відділам. У найзагальнішому випадку (диверсифікована корпорація) стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях: корпоративна стратегія – визначення шляху розвитку, відмітного від шляху розвитку інших фірм з урахуванням наявних ресурсів, навичок, умінь, вимог і обмежень зовнішнього середовища; ділова стратегія – це стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг окремої стратегічної бізнес-одиниці; функціональні стратегії представляють собою план дій окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу; операційні стратегії – це рівень стратегічних завдань, поставлених перед окремою оперативною чи географічною одиницею компанії [1]. За даним підходом ділову стратегію підприємства визначають, з одного боку, корпоративна стратегія, а з іншого боку, функціональні стратегії. При чому, при формуванні і тих, й інших враховують її вплив.

За обома підходами стратегічний набір має ієрархічну структуру. Проте, зв'язки у даній ієрархії не є жорсткими. Деякі дослідження вчених вказують, що конкурентні та функціональні стратегії можуть розроблятися для організації в цілому, а відокремлено для кожного бізнесу [4].

Аналіз обох підходів до визначення ділової стратегії у стратегічному наборі підприємства показує, що формування ділової стратегії підприємства є актуальною науковою, науково-методичною та практичною задачею, від вирішення якої залежить ефективність виконання загальної або корпоративної стратегії та ефективність формування функціональних стратегій підприємства.

#### *Об'єкти та методи дослідження*

Проблемі формування ділової стратегії підприємства присвячена достатня кількість наукових робіт зарубіжних та вітчизняних авторів. Аналіз існуючих наукових робіт дозволив визначити два напрямки думок вчених щодо розробки методики формування ділової стратегії підприємства. Перший напрямок визначає основну мету ділової стратегії підприємства, вказує на основні елементи, що її визначають, вказує напрямки розробки ділової стратегії підприємства [1, 2, 5, 6].

Відповідно до даного напрямку думок вчених, мета ділової стратегії – полягає в тім, щоб досягти довгострокової конкурентної переваги, яка забезпечить компанії високу рентабельність [6]. Наукова цінність даного напрямку думок вчених полягає у ретельній розробці та аналізі конкурентних підходів і конкурентних стратегій, деталізації елементів ділової стратегії, визначення цілей і напрямів ділової стратегії. Проте, залишаються невизначеними питання сутності поточних дій із збереження конкурентних переваг, заходів із зміцнення конкурентних позицій й покращення показників роботи, методи формування кожного елементу ділової стратегії, структурно-логічна схема формування ділової стратегії підприємства.

Другий напрямок думок вчених щодо розробки методики формування ділової стратегії підприємства визначає структурно-логічну схему формування ділової стратегії підприємства [7]. Уваги заслуговує об'єднання у даній схемі концепції стратегічних зон господарювання і стратегічних одиниць бізнесу підприємства; методів стратегічного аналізу середовища і можливостей стратегічних одиниць бізнесу, SWOT-аналізу; врахування місця та зв'язків ділової стратегії у ієрархії стратегічного набору підприємства; врахування поточних дій по збереженню конкурентних переваг; включення у дану схему процес оцінювання конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу як інструменту оцінювання ділової стратегії підприємства; застосування методів прогнозування при формуванні й оцінюванні ділової стратегії, а саме методу екстраполяції і сценарного методу; впровадження у дану схему процес визначення необхідних обсягів інвестицій у розрізі сценаріїв. Однак, незважаючи на повноту запропонованої схеми, при її практичному застосуванні для вибору ділових стратегій торговельного підприємства на ринку автозапчастин були виявлені наступні недоліки: як і попередній напрямок думок вчених щодо розробки методики формування ділової стратегії підприємства, вона не визначає сутність поточних дій по збереженню конкурентних переваг; ймовірні сценарії розвитку подій моделюються після формулювання конкурентних стратегій; процес перевірки, контролю та перегляду ділової стратегії досить громіздкий, незважаючи на його природну трудомісткість, що робить формування ділової стратегії на практиці довготривалим; для оцінювання ділової стратегії використовується показник конкурентоспроможності стратегічної бізнес-одиниці, який, на думку вчених, не завжди дає точні результати та потребує удосконалень у методиках його розрахунку [5]; відсутність зв'язку між оцінюванням конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу і обсягами необхідних інвестицій вимагає удосконалення процесу оцінювання ділової стратегії підприємства.

Отже, враховуючи вагомий внесок зарубіжних і вітчизняних вчених у розробку методики формування ділової стратегії підприємства, залишаються невирішеними наступні методичні питання: не визначені стратегії щодо збереження конкурентних переваг; при перевірці та удосконаленні ділової стратегії підприємства існуюча структурно-логічна схема має досить громіздкий характер; потребує удосконалення процес оцінювання ділової стратегії підприємства.

#### ***Постановка завдання***

Мета даної статті – розробити методику формування ділової стратегії підприємства як самостійного об'єкту стратегічного управління з урахуванням її зв'язків у стратегічному наборі підприємства.

Для досягнення вищезазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- запропонувати показник оцінювання ділової стратегії підприємства;
- визначити процес формування ділової стратегії підприємства у вигляді структурно-логічної схеми;
- уточнити стратегії щодо збереження конкурентних переваг підприємства;
- провести формування ділових стратегій торговельного підприємства на ринку автозапчастин за допомогою запропонованої методики.

**Результати та їх обговорення**

У даній роботі для оцінювання ділової стратегії підприємства пропонується коефіцієнт економічної ефективності стратегічних зон господарювання. Виходячи з того, що диверсифіковані підприємства мають декілька стратегічних зон господарювання, коефіцієнт економічної ефективності  $i$ -ї стратегічної зони господарювання  $E_i$  визначається за наступною формулою:

$$E_i = \frac{\sum_{t_{0i}}^{t_{ki}} \frac{R_{it}}{(1+d)^t}}{L_i + K_i + Q_i + \Delta Fc_i + M_i + K\%_i} \times P_i \times P_k, \quad (1)$$

де  $i$  – кількість стратегічних зон господарювання;  $R_{it}$  – чистий прибуток підприємства (щорічний, щоквартальний, щомісячний);  $t_{0i}, t_{ki}$  – відповідно час від початку отримання прибутку та час до кінця життєвого циклу;  $d$  – норма дисконтування;  $P_i, P_k$  – відповідно вірогідність технологічного та комерційного успіху;  $L_i$  – витрати на проектування і розробку;  $K_i$  – капітальні витрати;  $Q_i$  – витрати на освоєння виробництва;  $\Delta Fc_i$  – витрати на збільшення оборотних коштів;  $M_i$  – витрати на освоєння ринку;  $K\%_i$  – відсотки за кредит.

Економічна ефективність портфеля стратегічних зон господарювання визначається за формулою:

$$E = \frac{\sum_i \sum_{t_{0i}}^{t_{ki}} \frac{R_{it}}{(1+d)^t}}{L + K + Q + \Delta Fc + M + K\%_0} \times P_i \times P_k, \quad (2)$$

де  $i$  – кількість стратегічних зон господарювання;  $R_{it}$  – чистий прибуток підприємства (щорічний, щоквартальний, щомісячний);  $t_{0i}, t_{ki}$  – відповідно час від початку отримання прибутку та час до кінця життєвого циклу;  $d$  – норма дисконтування;  $P_i, P_k$  – відповідно вірогідність технологічного та комерційного успіху підприємства;  $L$  – сукупні витрати на проектування і розробку;  $K$  – сукупні капітальні витрати;  $Q$  – сукупні витрати на освоєння виробництва;  $\Delta Fc$  – сукупні витрати на збільшення оборотних коштів;  $M$  – сукупні витрати на освоєння ринку;  $Ki$  – сукупні витрати на відсотки за кредит.

Запропоновані показники дозволяють визначити ефективність як ділової, так корпоративної стратегії підприємства, адаптовані до системи планування та обліку на підприємстві за допомогою формули (2), дозволяють застосовувати ефективні методи управління розвитком окремих стратегічних одиниць бізнесу через ясність у розрахунку майбутніх доходів з допомогою формули (1).

При розрахунку коефіцієнта економічної ефективності стратегічних зон господарювання підприємства стикаються з наступною проблемою:

- а) витрати підприємства плануються за принципом річного бюджету сукупно для всього портфеля стратегічних одиниць бізнесу, залежать від фінансового стану підприємства, ступеню

агресивності стратегії підприємства та рішень корпоративної стратегії підприємства. Тому необхідне виокремлення витрат на розвиток стратегічних одиниць бізнесу із сукупних витрат підприємства на розвиток і стратегію або складання додаткового кошторису витрат на розвиток кожної стратегічної одиниці бізнесу;

б) доходи підприємства визначаються по кожній стратегічній одиниці бізнесу, залежать від кон'юнктури ринку і можуть бути різними у часі. Тому загальні доходи підприємства слід оцінювати як суму доходів від кожної стратегічної зони господарювання.

Процес формування ділової стратегії підприємства та оцінювання ділової стратегії за допомогою коефіцієнта економічної ефективності стратегічних зон господарювання пропонуються проводити за допомогою структурно-логічної схеми, представленої на рисунку. За допомогою даної схеми визначається економічна ефективність стратегічних зон господарювання за поточної ділової стратегії. Значення коефіцієнта економічної ефективності стратегічних зон господарювання дозволяють також визначити найбільш перспективні з них та провести їх рангування за показником економічної ефективності.

Екстраполяційні прогнози дозволяють визначити майбутні показники діяльності підприємства за поточних ділових стратегій. Далі розробляються можливі сценарії розвитку подій у зовнішньому середовищі. За допомогою розроблених сценаріїв, прийнятої корпоративної стратегії, матеріалів SWOT-аналізу, матричних методів аналізу корпоративного портфелю, визначених конкурентних підходів у стратегічних зонах господарювання та стратегій збереження конкурентних переваг формуються ділові стратегії підприємства у розрізі визначених сценаріїв. За кожним із сценаріїв визначається обсяг інвестицій, необхідних для впровадження ділової стратегії. Далі проводиться оцінювання ділових стратегій за допомогою коефіцієнта економічної ефективності стратегічних зон господарювання. У разі позитивної оцінки ділова стратегія приймається до виконання, у разі негативної оцінки – відхиляється від виконання або корегується.

Для збереження конкурентних переваг підприємствам рекомендується використовувати два типи стратегій: стратегію наступу (атакуюча) і стратегію оборони (укріплення) [8].

Визначимо ділові стратегії для торговельного підприємства на ринку автозапчастин відповідно до запропонованої методики.

Корпоративний портфель аналізованого підприємства складається із чотирьох стратегічних одиниць бізнесу: автозапчастини, мотозапчастини, інструменти і мастила. Аналогічну структуру має середовище стратегічних зон господарювання.

Аналіз економічної ефективності стратегічних зон господарювання за допомогою коефіцієнта економічної ефективності стратегічних зон господарювання показує, що найвищу ефективність мають стратегічні зони господарювання «Інструменти» і «Мастила». Коефіцієнт економічної ефективності у них складає 2,11. Найменша економічна ефективність у стратегічній зоні господарювання (далі СЗГ) «Автозапчастини». Коефіцієнт економічної ефективності у ній складає 1,63. Коефіцієнт економічної ефективності у СЗГ «Мотозапчастини» складає 2,01. Проте, СЗГ «Мотозапчастини» має найменший термін окупності інвестицій – 1,03 роки.

Найбільший термін окупності має СЗГ «Мастила» -1,87 роки. Терміни окупності у СЗГ «Автозапчастини» і «Інструменти» майже однакові і складають відповідно 1,66 і 1,65.

Таким чином, найбільш перспективною для розвитку є стратегічна зона господарювання «Мотозапчастини», тому що вона має високий коефіцієнт ефективності і найменший термін окупності інвестицій.

В результаті аналізу переваг і недоліків існуючих конкурентних підходів підприємству були запропоновані наступні стратегічні підходи у стратегічних зонах господарювання. Стратегічна зона господарювання «Автозапчастини»: зниження витрат за рахунок ефекту масштабу; диференціація асортименту автозапчастинами для китайських автомобілів. Стратегічна зона господарювання «Мотозапчастини»: диференціація асортименту новими марками; збільшення обсягів продаж. Стратегічна зона господарювання «Інструменти»: диференціація асортименту відомими марками. Стратегічна зона господарювання «Мастила»: фокусування на основі зниження витрат.

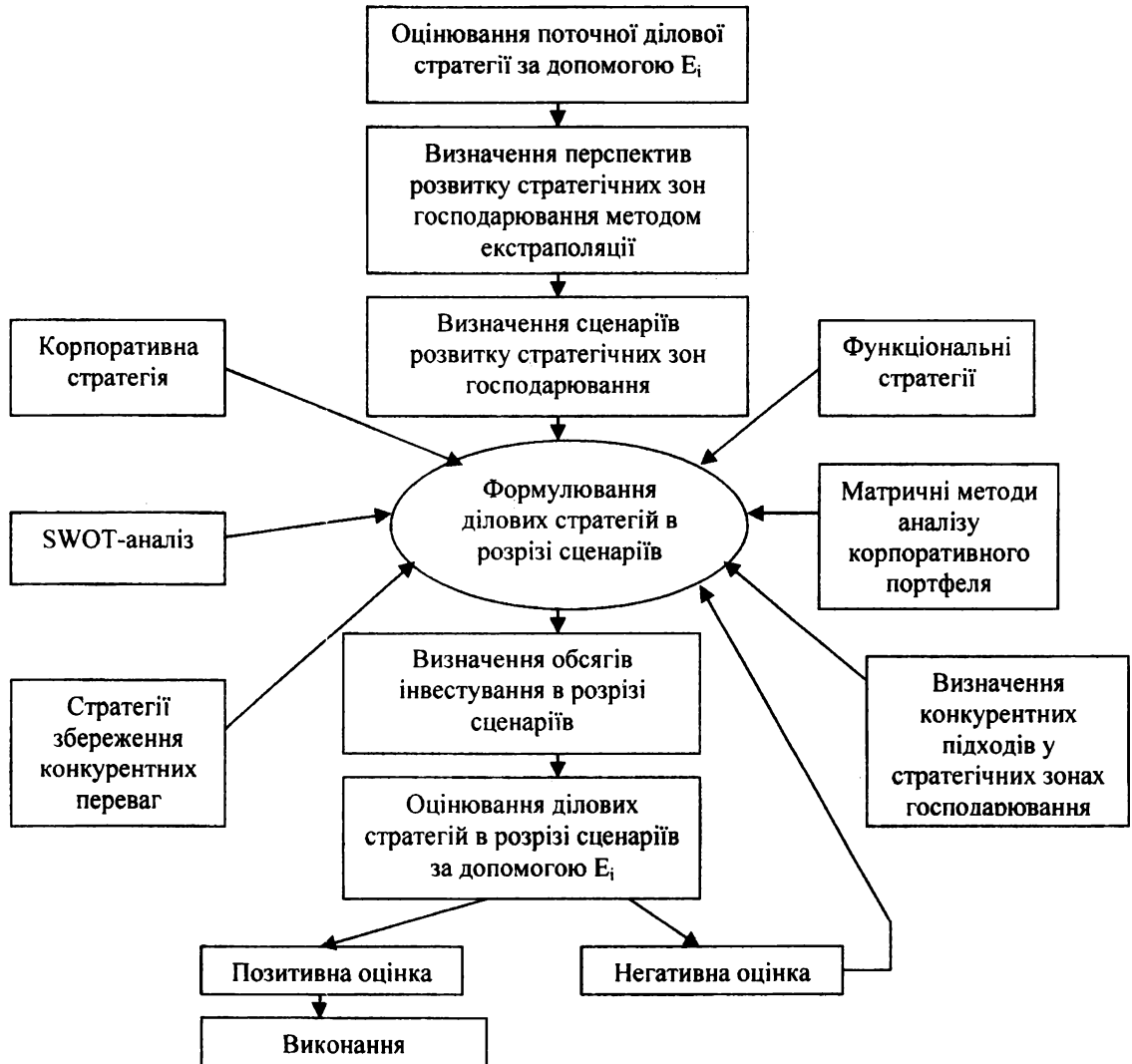
В результаті SWOT-аналізу, аналізу корпоративного портфеля підприємства за допомогою матриці Бостонської консультативної групи і матриці Мак-Кінсі, визначених конкурентних підходів і стратегій збереження конкурентних переваг підприємству були запропоновані ділові стратегії підприємства.

Серед стратегій збереження конкурентних переваг у даній роботі пропонуються для всіх стратегічних зон господарювання використовувати наступальні стратегії різних модифікацій. Стратегічна зона господарювання «Автозапчастини». У даній роботі пропонується використовувати наступальну стратегію для збереження конкурентних переваг.

В умовах зростання темпів розвитку ринку китайських автомобілів та оновлення темпів зростання ринку автомобілів в цілому у якості стратегічної альтернативи наступальної стратегії, на наш погляд, найбільш доцільною є стратегія захвату незайнятих просторів. Мета використання стратегії захвату незайнятих просторів – швидке освоєння ринку темпами, що відповідають максимальним темпам зростання ринку.

Стратегічна зона господарювання «Мотозапчастини». Виходячи з того, що дана стратегічна зона господарювання є найбільш перспективною для підприємства і відповідно до матриці Бостонської консультативної групи вимагає розвитку і інтенсифікації зусиль, серед наступальних стратегій збереження конкурентних переваг у даній роботі пропонується стратегія одночасного наступу на декількох фронтах. Дана стратегія базується на наступних напрямках: диференціація асортименту і збільшення обсягів реалізації відповідно до темпів зростання ринку. Стратегічна зона господарювання «Інструменти».

В результаті обґрунтування ділових стратегій підприємства у даній роботі були визначені наступні ділові стратегії підприємства: освоєння ринку автозапчастин для китайських автомобілів; зростання ринку автозапчастин; диференціація і зростання на ринку мотозапчастин; диференціація і зростання на ринку інструментів; зростання на ринку мастил.



**Структурно-логічна схема формування ділової стратегії підприємства**

Результати розрахунків, коефіцієнту економічної ефективності стратегічних зон господарювання за прогнозом на три роки показують, що найбільшу економічну ефективність має ділова стратегія зростання на ринку мастил 11,3. Другою за пріоритетністю є ділова стратегія зростання на ринку автозапчастин, економічна ефективність якої складає 5,48. Третьою за пріоритетом є ділова стратегія зростання на ринку інструментів, її економічна ефективність складає 4,98. Четвертою за пріоритетом є ділова стратегія диференціації і зростання на ринку мотозапчастин, її економічна ефективність складає 2,33. П'ятою за пріоритетом є ділова стратегія освоєння ринку автозапчастин для китайських автомобілів, її економічна ефективність складає 1,13.

**Висновки**

Запропонована у даній роботі методика формування ділової стратегії підприємства дозволяє на основі існуючих методів стратегічного аналізу та економічної інформації, що існує на підприємстві, формувати ділові стратегії підприємства та проводити їх оцінку.

Застосування даної методики додатково дозволяє визначити пріоритети у фінансуванні ділових стратегій, що у умовах обмеженого фінансування додає їй переваг.

#### ЛІТЕРАТУРА

- 1 Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.
- 2 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 3 Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
- 4 Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.
- 5 Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. – 560 с.
- 6 Карлоф Б. Деловая стратегия: Перевод с англ. / Науч. ред. В.А. Кредисов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
- 7 Саснко М.Г. Стратегічне управління. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
- 8 Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с.

Надійшла 08.07.2010

УДК 658.012.4

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Р.В. ЯНКОВОЙ, М. В. ЗЕМЛЯКОВ

Київський національний університет технологій та дизайну

*В статті розглядається суть підприємницького потенціалу підприємства. Проведено дослідження по визначенню терміну підприємницький потенціал. З цією метою запропоновано концепція розуміння підприємницького потенціалу промислових підприємств. Запропоновано методичний підхід по діагностуванню потенціалу промислових підприємств. Запропонований інтегральний показник для діагностики підприємницького потенціалу дає можливість визначити рівень загального потенціалу підприємства, встановлювати адекватність рівня потенціалу підприємства до загального значення по галузі, встановлювати ступінь розвитку підприємства*

Для того щоб ефективно діяти в сьогоdnішніх ринкових умовах, керівництву підприємства необхідно постійно переоцінювати та переорієнтувати поточну діяльність.