

ринку: зб. наук. праць – К.: ННЦ “Інститут аграрної економіки”, 2004. – С. 156-162.

4. Красноруцький О.О. Системи управління збутовою діяльністю аграрних підприємств: стратегія, механізми, інструментарій [монографія] / О.О. Красноруцький. — Херсон: Грінь Д.С, 2012. —348 с.

5. Красноруцький О.О. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України [Монографія] / О.О. Красноруцький, Ю.І. Данько. — Харків: «Міськдрук», 2009. — 262 с.

Олег Зварич

Тернопільський національний економічний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Процедура формування стратегії – наступний етап після здійснення стратегічного аналізу, яка спрямована на вибір однієї із стратегічних альтернатив. Вже в процесі стратегічного аналізу керівники підприємства віддають перевагу одному з можливих варіантів стратегії, який найбільшою мірою відповідає умовам зовнішнього і внутрішнього середовища, а також встановленим цілям діяльності.

Методи стратегічного аналізу не можуть підмінити процес фундаментального стратегічного мислення. Головна слабкість формальних методів пошуку стратегії полягає в тому, що вони ігнорують специфічні особливості кожного виду бізнесу, іноді призводять до занадто загальних висновків.

Процес формування стратегії охоплює три етапи: формування загальної стратегії компанії; формування конкурентної стратегії; визначення функціональних стратегій фірми. При розробці загальної стратегії вирішуються два основних завдання: встановлення конкретної ролі кожного з підрозділів фірми при здійсненні стратегії і визначенні способів розподілу ресурсів між ними.

Різні варіанти спільних стратегій можуть бути зведені до трьох основних типів: стратегії стабільності, росту і скорочення. Підприємство може вибрати один з них або застосовувати в певних поєднаннях різні типи.

Стратегія стабільності – зосередження на існуючих напрямках бізнесу і підтримка їх. Вона, як правило, використовується великими фірмами, які домінують на ринку. Конкретним виразом цієї стратегії можуть бути зусилля фірми, спрямовані на те, щоб уникнути урядового (державного) контролю і (або) покарань за монополізацію.

Стратегія росту – ріст фірми, часто через проникнення і захоплення нових ринків. Різновидами цієї стратегії є: вертикальна та горизонтальна інтеграції.

Зазначена стратегія здійснюється трьома способами:

- поглинання конкуруючих фірм шляхом активізації (придбання контрольного пакету акцій);
- злиття – об’єднання на приблизно рівноправних засадах в рамках єдиної компанії;
- спільне підприємство – об’єднання підприємств різних країн для реалізації спільного проекту, якщо він виявився не під силу одній зі сторін.

Стратегія скорочення застосовується в тих випадках, коли виживання компанії знаходиться під загрозою. Вона має кілька різновидів, таких, як:

– стратегія розвороту. Використовується, якщо компанія діє неефективно, але ще не досягла своєї критичної точки. Така стратегія означає відмову від виробництва нерентабельних продуктів, зайвої робочої сили, погано працюючих каналів розподілу та подальший пошук ефективних механізмів використання ресурсів. У тому випадку, коли стратегія розвороту принесла позитивні результати, в подальшому можна зосередитися на стратегії зростання;

- стратегія відділення. Має місце, коли компанія включаючи кілька видів бізнесу, один

з яких працює погано, тому від нього доводиться відмовлятися, наприклад продаж одиниці або перетворення її в окремо працюючу фірму;

– стратегія ліквідації. Використовується, якщо при досягненні критичної точки (банкрутства) компанія ліквідується і розпродуються її активи. Ця стратегія найбільш небажана зі стратегій скорочення, оскільки створює незручності і збитки як власникам (акціонерам), так і для працівників фірми.

Іноді загальну стратегію компанії називають портфельною, Оскільки вона визначає рівень і характер інвестицій підприємства, встановлює розміри вкладень капіталу в кожному його одиницю, тобто формує певні склад і структуру інвестиційного портфеля компанії.

Ефективно розподілені між підрозділами фірми інвестиції можуть створити ефект синергізму або стратегічного важеля, коли певні витрати на сукупність різних типів стратегій призводять до більш суттєвих переваг в діяльності компанії, обумовленим вдалим доповненням або співпрацею між бізнес-одиницями.

Конкурентна стратегія компанії націлена на досягнення конкурентних переваг. Якщо фірма зайнята тільки одним видом бізнесу, ділова стратегія є частиною загальної стратегії фірми. Якщо компанія включає кілька бізнес-одиниць (структурних підрозділів), то кожна з них розробляє власну цільову стратегію. Функціональні стратегії розробляються спеціально для кожного функціонального простору компанії. Вони включають такі елементи.

1. Стратегія НДДКР, узагальнююча основні ідеї про новий продукт – від його первісної розробки до впровадження на ринку, має два різновиди: інноваційну та імітаційну стратегію. Інноваційна стратегія, тобто стратегія розробки принципово нових продуктів і послуг, вимагає великих витрат і дуже ризикована; в середньому тільки одна з семи інновацій має ринковий успіх, інші шість перетворюються в непоправні для фірми витрати. Тому більш популярні імітаційні стратегії і, які широко застосовуються навіть в сучасних високотехнологічних галузях, наприклад у комп'ютерній галузі.

2. Виробнича стратегія зосереджена на рішеннях про необхідні потужності, розміщенні промислового обладнання, основних елементах виробничого процесу, регулювання замовлень. Двома найважливішими аспектами виробничої стратегії є: контроль за витратами та підвищення ефективності виробничих операцій.

3. Маркетингова стратегія полягає у визначенні продуктів, послуг і ринків, які можуть бути запропоновані. Ця стратегія визначає найбільш ефективний склад комплексу маркетингу (досліджень ринку, товарної та цінової політики, каналів розподілу та стимулювання збуту).

4. Фінансова стратегія відповідальна за прогнозування фінансових показників стратегічного плану, оцінку інвестиційних проєктів, планування майбутніх продажів, розподіл і контроль за фінансовими ресурсами.

Багато компаній розробляють стратегію управління персоналом (людськими ресурсами), за допомогою якої вирішуються проблеми підвищення привабливості праці, мотивації та атестації персоналу, підтримки такої кількості зайнятих на підприємствах і типів робочих місць, які відповідають ефективному веденню бізнесу.

Стратегія виживання для вітчизняних підприємств – це спроба пристосування до формування ринку та відмова від колишніх методів господарювання.

Стратегія нинішніх державних підприємств суттєво ускладнилася в порівнянні з тією, яка діяла в радянський період, придбала комплексний характер. Стратегія виживання включає: загальний (організаційний), ринковий, фінансовий, виробничий і кадровий компоненти.

Організаційний компонент стратегії виживання має кілька варіантів:

1. Вхідження підприємств у вертикальні структури (корпоративні групи), перетворені з галузевих структур управління або створювані заново. Вони зазвичай допомагають в забезпеченні і збуті, у встановленні господарських зв'язків. Такі об'єднання створюють власні фінансові інститути, надають лобістський тиск на уряд, центральний банк і т. п.

2. Створення різних горизонтальних об'єднань підприємств – акціонерних товариств,

товариств під спільні інвестиційні і виробничі проекти. Зустрічаються і об'єднання типу картелів – угод між підприємствами при мінімальному рівні цін.

3. Варіант, обумовлений колишнім пасивним і утриманським станом підприємства або відсутністю можливості здійснення двох вищенаведених варіантів, – паразитування на державній власності: продаж сировини і матеріалів з резервних фондів підприємств, здавання під оренду приміщень і т. д.

4. Приватизація, що дозволяє вийти з-під контролю державних чиновників, придбання можливостей приймати гнучкі господарські рішення (позитивний аспект приватизації),

5. Малих підприємств, що об'єднуються в рамках акціонерного товариства.

6. Перепроекування виробничих і інших бізнес-процесів на основі нових методів менеджменту. Все більше популярним стає метод «реінжинірингу».

Фінансова стратегія, з одного боку, успадковує звички минулого, коли підприємства чинили тиск на уряд, прагнучи отримати поступки, пільги (наприклад, домагаючись пільгової ставки відсотка) при формуванні фінансових ресурсів. З іншого боку, робляться власні зусилля зі зміцнення фінансового становища. Керівники підприємств відчули, що жорсткі фінансові обмеження стають визначальними при ухваленні основних фінансових рішень.

Виробнича стратегія націлена в першу чергу на підтримку технічного рівня виробництва. Як відзначають фахівці, тут позначаються своєрідна «інженерна етика» і розуміння того, що зниження якості продукції в нинішніх умовах неприпустимо.

Кадрова стратегія передбачає збереження кваліфікованих фахівців і запобігання масових звільнень і спричинених ними соціальних хвилювань, які можуть вплинути на стійкість підприємства.

Богдан Звір

Дрогобицький механіко-технологічний коледж

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ

Перехід України до ринку радикально змінив економічні відносини у галузях національної економіки, що спричинило необхідність підготовки фахівців нової формації. Радикально змінилися умови і цілі функціонування підприємств та інших суб'єктів економіки. З'явилося конкурентне середовище, прибуток став домінуючим показником діяльності, виникли вільні зовнішньоекономічні зв'язки галузей національної економіки. Всі ці радикальні зміни зажадали адаптації системи освіти до нових технологій і методів навчання при підготовці управлінських кадрів для принципово інших економічних відносин. У цих умовах у багатьох технічних вишах країни, поряд з технічними спеціальностями, почалася підготовка фахівців з управління, що володіють новими економічними знаннями і здатних забезпечити ефективне функціонування підприємств в ринкових умовах.

Розвиток вітчизняної науки і промисловості обов'язково має передбачати проведення змін технічної і технологічної освіти у вишах країни. Ця зміна має ґрунтуватися на парадигмі підготовки сучасного технічного фахівця в залежності від потреб економіки, екології, культури, суспільства сьогоdnішнього і завтрашнього дня. У фахівців технічного напрямку – випускників повинні бути сформовані компетентності в області проектування, розробки, експлуатації машин, апаратів, пристроїв і техніки різного призначення, які не поступаються кращим світовим зразкам, а, в кінцевому рахунку, і перевершують їх за технічними, економічними, екологічними і іншими показниками.

В сучасних умовах державні освітні стандарти вимагають, крім формування знань, умінь і практичного досвіду діяльності, розвитку у майбутніх фахівців діяльній складовій особистості. Використовувана репродуктивна форма навчання передбачає проведення