

Звичайно, що відсоток відрахувань до фонду має визначатися у кожному випадку індивідуально керівництвом компанії. Саме від суми, акумульованої у фонді соціальної відповідальності залежатиме які заходи та який ступінь соціальної відповідальності обере підприємство.

Висновки. Змодельовані організаційно-економічні засади соціальної відповідальності підприємства мають як теоретичне так і практичне значення для розвитку теорії соціальної відповідальності бізнесу на теренах українського наукового та економічного середовища. Представлена модель надає чітку уяву про практичні аспекти стратегічного планування та реалізації даної теорії безпосередньо на вітчизняних підприємствах, відображає всіх суб'єктів та об'єктів даного процесу, висвітлює їхні взаємовідносини, а також вказує на основні джерела фінансування заходів у рамках стратегії соціальної відповідальності компанії. Запропонована модель може використовуватися на будь-якому вітчизняному підприємстві як база для впровадження соціальної відповідальності у його повсякденну діяльність.

Література

1. Словарь иностранных слов. – 7-е изд., перераб. – М.: Русский язык, 1979. – 624 с.
2. Зеленко О.О. Ключові мотиви реалізації соціальної відповідальності бізнесу, як не від'ємної складової інвестиційної привабливості підприємства // Культура народів Причорномор'я – № 172, 2009 – Т. 2 – С. 85–87.
3. Калінеску Т.В. Зеленко О.О. Використання соціальної відповідальності для управління діяльністю підприємства // Гуманізація соціального управління. Тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. 29 квітня 2008 р. – Х.: ФОП Александра, 2007. – С. 197 – 201
4. Carroll Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August 1991, <http://bas.sagepub.com/cgi/content/refs/38/3/268>

УДК 658.5

І. О. КАЗАЧКОВ

Запорізька державна інженерна академія

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто основні підходи до класифікації стратегій підприємства. Сформовано структуру стратегічного набору, яка поєднує в собі найбільш розповсюджені класифікаційні ознаки та відображає взаємозв'язок між стратегіями різних рівнів. Запропоновано методику формування стратегічного набору, яка може використовуватися промисловими підприємствами з різним рівнем розвитку системи стратегічного управління.

The main approaches to the classification of strategies of the enterprise are considered. The structure of strategic set, which combines most widespread classification characteristics and represents intercommunication between strategies of different levels, is formed. The methods of forming of strategic set are offered, which can be used by industrial enterprises with the different level of development of the system of strategic management.

В умовах становлення повноцінного ринку в Україні підприємства отримали самостійність, права у визначенні та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва, мотивації праці та відповідальності за кінцеві результати господарювання. Нині підприємство є “відкритою” системою, яка повинна швидко та ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Саме тому, урахувавши багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий “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 [1, с. 240].

Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого “стратегічного набору”, що може бути досягнуто за умов чіткої координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства у системі стратегічного управління. Отже методологічно важливим є питання систематизації сукупності стратегій, які можуть використовуватися на підприємстві. На неоднозначності класифікації стратегій підприємств у науковій літературі наголошується більшістю дослідників. Значна розмаїтість стратегій, використовуваних в управлінні підприємством, ускладнює їх систематизацію, а багатоплановий характер діяльності підприємств обумовлює множинність ознак класифікації. У сучасній науковій літературі найчастіше використовується підхід, заснований на використанні незначної кількості класифікаційних ознак стратегій (рис. 1).

Досить поширеною у класифікації стратегій [2, 3] є ознака “рівень прийняття рішень”. Так, за цією ознакою розрізняють такі типи стратегій: корпоративну, ділову, функціональну. Разом з тим відсутня єдність поглядів вчених на виділені типи стратегій, що обумовило різне тлумачення суті і змісту корпоративної і ділової стратегій. Згідно з думкою А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда [4], корпоративна стратегія збігається з

діловою, якщо компанія є вузькопрофільною. Деякі ж автори ототожнюють корпоративну стратегію з портфельною, інші навпаки, за даною ознакою виділяють і загально-корпоративну, і портфельну стратегії [5, с. 27].

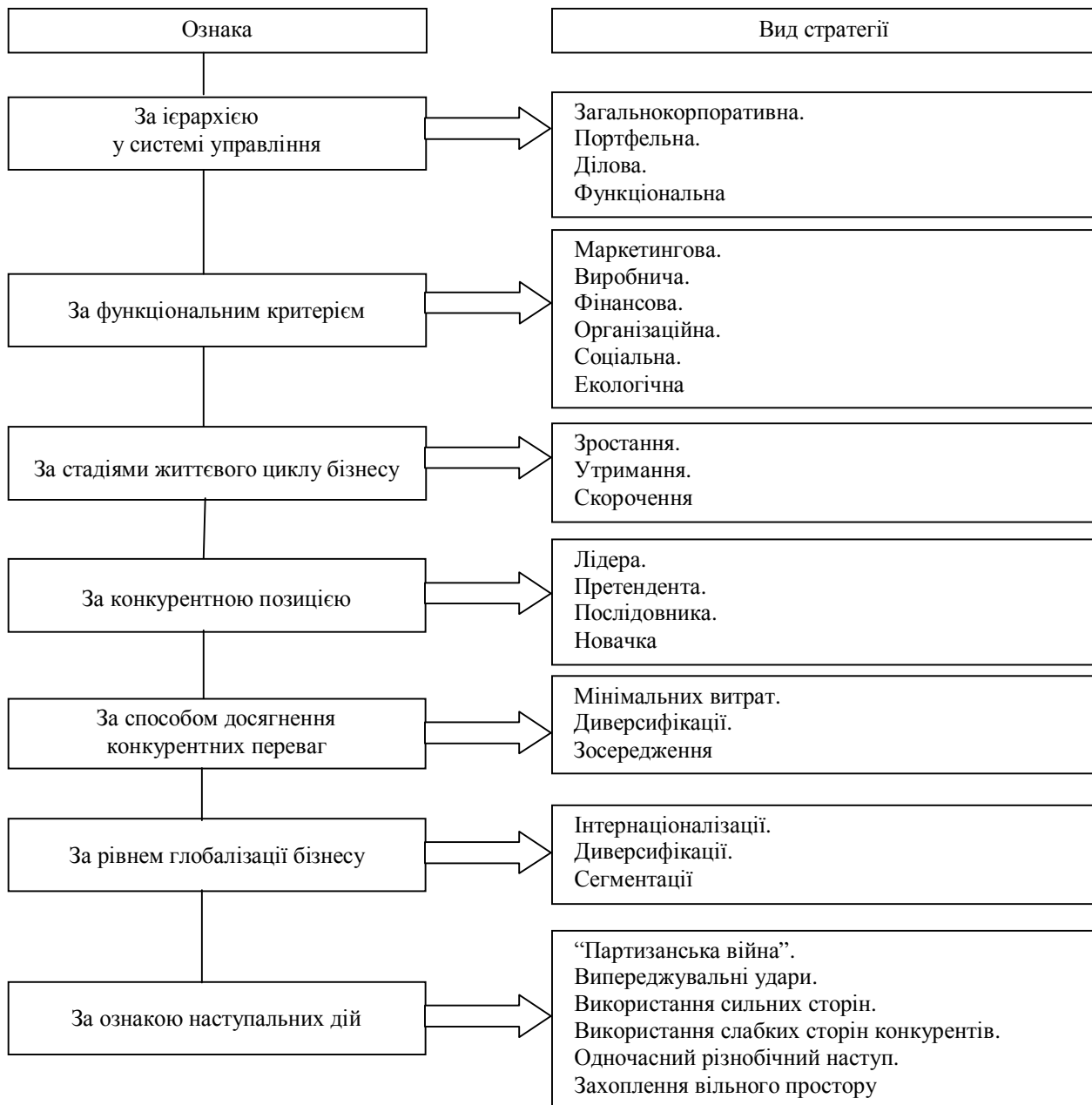


Рис. 1 – Класифікація стратегій підприємства [6, с. 20]

Оскільки корпоративна стратегія описує загальний напрям розвитку підприємства і “складається з дій, які вживаються для зміцнення його позицій у різних галузях промисловості, і підходів, використовуваних для управління справами компанії” [4, с. 74], то цілком коректним буде назвати її портфельною. Так, корпоративна (портфельна) стратегія містить такі основні напрямки:

- розподіл інвестицій по окремих господарських підрозділах;
- здійснення диверсифікації для забезпечення синергійного ефекту;
- посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу;
- формування потенціалу підприємства в цілому.

У науковій літературі ділову стратегію називають ще бізнес-стратегією і вона має спрямованість на забезпечення стабільних конкурентних переваг та на зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в певній сфері діяльності. Ділова стратегія передбачає такі напрямки:

- реагування на зовнішні зміни з метою досягнення результативності діяльності;
- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг;
- формування заходів щодо посилення конкурентних позицій і покращання показників діяльності.

В свою чергу стосовно функціональної стратегії не існує суперечливих наукових поглядів. Тобто якщо корпоративна стратегія виражає концептуальну основу для розвитку підприємства в цілому, то функціональна конкретизує її в розрізі функціональних сфер діяльності підприємства. Саме тут чітко простежується двобічність стратегічного вибору: формування загальної стратегії не позбавляє необхідності розробки комплексу забезпечуючих стратегій, що в сукупності складатимуть стратегічний набір даного підприємства. Але представлена на рис. 1 класифікація ніяк не допоможе у формуванні стратегічного набору адже вона не відображає взаємозв'язку між стратегіями різного рівня. Тому далі цей взаємозв'язок розглянемо більш детально. Тож як зазначалося раніше за рівнем ієрархії управління стратегії класифікуються на загальні (корпоративні), підприємницькі (ділові) та функціональні.

До загальних стратегій належать базові стратегії розвитку і зростання підприємства. Вітчизняні вчені як базові стратегії виділяють стратегію виживання, стратегію стабілізації та стратегію зростання [7, 8], які на думку деяких з них, залежать від стадії життєвого циклу підприємства. Погоджуючись з визначеними видами загальних стратегій, зазначимо, що життєвий цикл підприємства недоцільно використовувати як класифікаційну ознаку. Тому що життєвий цикл підприємства обумовлює певні особливості стратегій підприємства, але не тільки загальних, а й ділових та функціональних. Стосовно ж загальних стратегій більш адекватною ознакою виділення їх видів є умови господарювання підприємств, а саме: життєвий цикл галузі, технологій, тенденції розвитку економіки, стан економічних показників діяльності підприємства. Зазначені компоненти, у свою чергу, значно впливають на життєвий цикл підприємства.

Найголовнішою для підприємств в умовах економічної кризи, стагфляції економіки є стратегія виживання, що спрямована на виведення підприємства з кризового стану. Стратегія виживання спрямована на покращення стану підприємства шляхом ліквідації збиткових операцій, виходу з неперспективних ринків, скасування застарілих технологій, припинення виробництва товарів, попит на які зменшується тощо. Вона має захисний характер і спрямована на накопичення необхідного потенціалу підприємства для майбутнього зростання, на адаптацію підприємства до зовнішнього оточення. Проте стратегія не може бути довготривалою, оскільки не відповідає економічним інтересам власників та персоналу підприємства. Вона може бути на озброєнні підприємства як тимчасова щодо розв'язання проблем кризової ситуації. Стратегія виживання має головну особливість – це обмеження терміном її реалізації. Огляд позицій дослідників [7, 9–11] з питання розмаїтості стратегій виживання дозволило сформувати наступний перелік стратегій цього виду: стратегія ліквідації, “відсічення зайвого”, скорочення та переорієнтації, реструктуризації, стратегія „економічно оптимального виробництва”.

Стратегія стабілізації є характерною для підприємств, які функціонують не в кризових, а у звичайних умовах господарювання в галузях зі статичним розвитком. Ця стратегія передбачає множини певних заходів, спрямованих на підтримку існуючих напрямків діяльності, підвищення прибутковості, розширення обсягу продажів тощо. Взнявши на озброєння стратегію стабілізації, підприємство розв'язує проблему поступового покращення діяльності та свого становища.

Стратегія зростання є доцільною для динамічних умов економіки, що має позитивну тенденцію розвитку і вона може передбачати як внутрішній напрямок зростання, так і зовнішній. Тому стратегія зростання має спрямованість на формування зовнішнього оточення підприємства.

Можливості зростання підприємства (за Ф. Котлером) ранжуються на:

- стратегію інтенсивного зростання, що забезпечує “внутрішнє” зростання підприємства: глибоке проникнення на ринок, розширення меж ринку, удосконалення товару;
- стратегію інтеграційного зростання, що забезпечує “зовнішнє” зростання підприємства: регресивна вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція;
- стратегію диверсифікованого зростання, що забезпечує “зовнішнє” зростання: концентрична диверсифікація (розширення номенклатури виробів за рахунок ідентичних товарів), конгломератна диверсифікація (поповнення асортименту зовсім іншими товарами) [12, с. 39].

Всю сукупність підприємницьких стратегій підприємства можна розбити на дві групи: товарно-ринкові та конкурентні стратегії. Останні в свою чергу також поділяються на дві групи за такими класифікаційними ознаками, як базова концепція досягнення конкурентних переваг та галузева позиція.

Товарно-ринкові стратегії (тобто для кожного товару/ринку) складаються з низки підходів і напрямків, розроблених з метою досягнення найкращих показників у конкретній сфері діяльності. У деяких варіантах класифікації стратегій [13, с. 8] товарно-ринкові стратегії складають окремий тип стратегій. Товарно-ринкова стратегія визначає товарну номенклатуру, обсяг виробництва/реалізації товарів, якість товарів, технологію виробництва, методи продажу, а також політику охоплення ринку і виділення стратегічних зон господарювання.

За ознакою базова концепція досягнення конкурентних переваг у науковій літературі розрізняють (за М. Портером): стратегію лідерства за рахунок економії на витратах, стратегію диференціації, стратегію концентрації зусиль на сегменті.

Стратегія мінімальних витрат, яка поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

Стратегія диференціації полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар. Крім того можна виділити сервісну, кадрову та іміджеві диференціації, які дозволяють отримувати конкурентні переваги без впровадження яких-небудь змін товарної продукції.

Стратегія зосередження може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження – найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок [6, с. 24].

Очевидним є те, що кожна з зазначених стратегій базується на певних конкурентних перевагах, але прийняття рішення щодо того, яка конкурентна перевага стане базою для розробки стратегії залежить від результатів стратегічного аналізу.

За ознакою галузевої позиції до підприємницьких стратегій відносяться чотири різновиди конкурентних стратегій (за Ф. Котлером) відповідно до частки ринку, яку займає фірма [5, с. 27]:

1. Стратегія лідера. Ринковий лідер – це фірма, яка займає найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту. Утримати лідерство фірма може, діючи в трьох напрямках, які й визначають сутність маркетингових стратегій лідера:

- розширення місткості ринку може бути реалізована через збільшення обсягів споживання товару, яке є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок та через пошук нових потреб або нових споживачів;

- захисту позиції має на меті захистити частку ринку фірми. При цьому використовуються різні форми інновації, технологічного лідерства, які мають на меті позиційний захист, стратегія демаркетингу, стимулювання збуту;

- підвищення ринкової частки за наявної місткості ринку – це наступальна стратегія, яка може бути реалізована через підвищення якості товару, виведення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізацію реклами і стимулювання збуту.

2. Стратегія челенджера. Челенджери – це фірми, мета яких збільшити частку ринку і зайняти місце лідера. Існують різні варіанти стратегії наступу:

- фронтального наступу передбачає використання проти конкурента тих самих засобів, які використовує лідер;

- флангового наступу реалізується через атаку на слабкі місця конкурента;

- обхідного наступу має на меті зламати позиції конкурента.

3. Стратегія послідовника. Послідовники – це фірми, які успішно діють на ринку і мають на меті зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера. Фірми-послідовники можуть використовувати декілька стратегій для утримання ринкових позицій:

- копіювання – використання стратегії лідера в повному обсязі;

- імітації – наслідування окремих елементів стратегій лідера;

- адаптації – використання стратегії лідера для адаптації до умов певного ринку.

4. Стратегія “нішера”. Нішери – це фірми, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або кількох сегментів ринку. Поле їхніх дій – сегменти, які залишилися поза увагою лідера. Саме такі стратегії є найефективнішими для невеликих фірм. Залежно від темпів зростання ніші й темпів зростання фірми, вона може використовувати такі стратегії:

- підтримання позиції – доки ніша не втратила своєї ринкової актуальності;

- лідерства в ніші – якщо обсяг продажу фірми нішера зростає прискореними темпами;

- інтеграції – в разі, якщо власними силами фірма не може задовольнити потреби ніші;

- виходу за межі ніші – використання стратегії диверсифікації та зростання [14].

Стосовно різновидів функціональних стратегій підприємства за єдиною науковою точкою зору виділяють стратегію маркетингу, фінансову, виробничу, управління персоналом, соціальну, інноваційну та екологічну.

Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою. Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.

Після того, як визначено маркетингову стратегію, на її основі будують виробничу стратегію. Такий підхід обумовлюється тим, що у ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожна фірма намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби і смаки, а лише потім думати про виробництво відповідного продукту. Виробнича стратегія – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий аспект (стратегія) досліджується ще пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії в цілому вже визначені. Це пов'язано з тим, що ринок капіталу (у країнах зі сформованою ринковою економікою)

практично повністю задовольняє потреби виробничого сектору економіки, а отже нестача грошових коштів завжди може бути відновлена за рахунок залучення додаткового капіталу з зовнішніх джерел фінансування.

Соціальна стратегія передбачає заходи щодо соціального захисту персоналу в процесі здійснення стратегічних змін у підприємстві. В свою чергу стратегія управління персоналом повинна: сформувати оптимальний склад та структуру персоналу; розробити заходи щодо підвищення продуктивності праці; забезпечити робітникам можливість підвищувати свій кваліфікаційний рівень та інше.

Інноваційна стратегія торкається питань впровадження на підприємстві передових досягнень НТП: нові технології, нові організаційні методи управління, високотехнологічне обладнання та сучасна електронна техніка. На практиці саме впровадження інновацій дозволяє підприємству отримати значні конкурентні переваги.

Екологічна стратегія пов'язана з підтримкою умов для збереження навколишнього середовища та забезпечення сталого розвитку підприємства як підсистеми екологічної системи.

Таким чином, для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Тому "стратегічний набір" повинен включати наступні групи стратегій:

- загальні для всієї організації (вищій рівень);
- конкурентні та товарні-ринкові стратегії (середній рівень);
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства (нижчий рівень).

Тобто на найвищому рівні встановлюються пріоритетні напрямки подальшого розвитку компанії, стратегії середнього рівня відповідають за максимально ефективне використання конкурентних переваг підприємства та розширення ринків збуту продукції, щодо найнижчого рівня, то функціональні стратегії визначають план роботи окремих структурних підрозділів підприємства відповідно до цілей встановлених на вищих рівнях. В залежності від того наскільки розвинута на підприємстві система стратегічного управління можуть використовуватися як усі три рівні, так і тільки найнижчий рівень. Але так чи інакше підприємство матиме в своєму розпорядженні визначену методичку формування стратегічного набору, що дозволить йому досить ефективно планувати свою діяльність.

Література

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
2. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: Инфра-М, 1999. – 288 с.
3. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104–107.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – Пер. с англ. – М.: Банки и биржи; Юнити, 1998. – 576 с.
5. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
6. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Навч. посібник / К.І. Редченко. – 2-ге вид., доп. – Львів: Новий світ, 2003. – 271 с.
7. Покропивний С.Ф. Підприємництво: Стратегія, організація, ефективність / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
9. Дурлик И. Возможные стратегии польских предприятий / И. Дурлик // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 5. – С. 36–41.
10. Мексон М. Основы менеджмента / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
11. Торкановский Е. Антикризисное управление / Е. Торкановский // Экономист. – 1999. – №12. – С. 58–67.
12. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова – К.: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
13. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.Н. Качалов. – М.: Экономика, 1997. – 228 с.
14. <http://ukrlib.net>

УДК 658.114.45

К. О. КАЛІЦІНСЬКА
Класичний приватний університет

КОМПЛЕКСНА МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ НА РЕЙДЦІКАВІСТЬ

Розглянуто основну мету та задачі проведення аналізу економічної безпеки підприємств машинобудівної галузі на рейдцикавість; інформацію, яка використовується при цьому а також основні етапи