

УДК 338.65

Н.С.ПИЖ, канд. екон. наук

Харківський національний університет будівництва та архітектури

МЕТОДОЛОГІЯ ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розглядаються ключові стратегії підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища та фактори, що обумовлюють вибір тієї чи іншої стратегії розвитку організації.

Рассматриваются ключевые стратегии предприятий в условиях турбулентности внешней среды и факторы, обуславливающие выбор той или иной стратегии развития организации.

Key strategies of enterprises in the conditions of turbulence of external environment and factors, stipulating the choice of one or another strategy of development of organization are examined.

Ключові слова: зовнішнє середовище організації, стратегія, політика підприємства, стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія концентрованого зростання.

В сучасних умовах динамічності ринку і зовнішнього середовища, організації швидко набувають конкурентних переваг і так само швидко їх втрачають. Будь-яка організація є залежною від поведінки елементів макро- та мікросередовища і вимоги цих середовищ визначають основні напрями перетворення потенціалу організації, її політику та модель поведінки. Для кожного рівня турбулентності зовнішнього середовища існує певна комбінація його елементів, і тільки коли підприємство робить ставку на взаємодію з цими елементами (при відповідному потенціалі і виборі адекватної моделі стратегії), воно оптимізує свій успіх.

Питанням вибору оптимальної стратегії та розробки ефективної політики діяльності підприємства присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Портера, М.Г. Сасенко, В.В. Царьова [1-5] та інших. Проте багато теоретичних і практичних питань у цій області знань досі не вирішені. Серед них, зокрема, можна виділити проблему створення методології вибору оптимальної стратегії підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища та певного набору внутрішніх чинників, що складають стратегічний потенціал організації; проблему адаптованості теоретичних положень стратегічного менеджменту до конкретних вітчизняних підприємств тощо.

Метою даної статті є розробка методологічної основи вибору сучасними вітчизняними підприємствами оптимальної стратегії подальшого розвитку в умовах турбулентності зовнішнього середовища та наявного стратегічного потенціалу підприємства.

Кожна організація унікальна за своєю природою, і єдиного ефективного рецепту стратегічного управління нею немає; кожне підприємство повинне самостійно визначати шлях свого розвитку. Проте завжди існує загальний (усереднений) набір різних видів управлінської поведінки, підкріпленої відповідним потенціалом організації, який забезпечує в сукупності вирішення різних типів проблем, що виникають в зовнішньому середовищі і є наслідком мінливої поведінки його елементів.

Аналіз різноманітних визначень стратегії (фундаментального поняття стратегічного менеджменту), її можливих видів і взаємозв'язків з напрямками діяльності підприємства, складнощів в розробці оперативних та довгострокових планів в процесі формування і реалізації стратегій разом з різними підходами до розуміння суті менеджменту, утворює необхідну теоретико-методологічну основу для вирішення більшості практичних проблем управління розвитком підприємства в сучасних умовах жорсткої конкуренції.

Огляд трактувань поняття «стратегія», представлених в науковій і навчальній літературі із стратегічного менеджменту, показує, що стратегія ототожнюється або з визначенням основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердженням курсу дій і розподілом ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, або з детальним всебічним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення цілей; з набором правил для ухвалення рішень, якими організація керується в своїй діяльності; загальним напрямом дій, якого має намір дотримуватися керівник для досягнення цілей компанії [1, с. 14-17].

Отже, виходячи з оглянутих визначень, що конкретизують поняття стратегії, сутністю політик підприємства як об'єкту стратегічного управління і інструменту реалізації стратегії є те, що вони встановлюють межі діяльності і поведінки в організації і направляють тим самим функціонування організації в бік реалізації її стратегій. Загальна властивість можливих політик, що проявляється в стратегіях підприємства, є їх сутністю: інституціоналізація стратегій, що реалізуються, і формування нормативного середовища організації.

Так, визнаний лідер теорії стратегічного управління І. Ансофф вважає, що інституціоналізація стратегій в процесі розвитку організації приводить до складання подвійної структури управління, оскільки розділення фірми на дві та більше стратегічні одиниці бізнесу є ефективним способом захисту стратегічних проектів. Підрозділи, що мають стабільний дохід і економічно вигідне положення, об'єднані під керівництвом керівника, що відповідає за поточну виробничо-господарську діяльність,

а господарські підрозділи, зайняті розвитком нових стратегічних зон господарювання, – під керівництвом керівника стратегічним розвитком. Обидва підрозділи фірми підкоряються єдиному керівництву [2, с. 224].

Залежно від рівня і масштабу управління організаціями можуть бути реалізовані наступні види стратегій: корпоративна, ділова (конкурентна), функціональна і операційна [1, с. 17-18].

Корпоративна стратегія – це стратегія підприємства в цілому. Ділова стратегія має на меті встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможності організації на цільовому ринку. Функціональна стратегія здійснюється в масштабі підприємства за вибраними функціональними напрямками: маркетингу, збуту, персоналу, фінансам і тому подібне. Операційна стратегія реалізується в масштабі окремих підрозділів підприємства: відділу збуту, відділу реклами, центрів виникнення витрат тощо.

На підставі критерію конкретності і можливості реалізації всі стратегії можна розділити на заплановані (намічені) і здійснювані [3, с. 17]; застосування критерію перспективи дозволяє визначити портфельні і конкурентні економічні стратегії підприємства [4, с. 244].

Процес розробки і реалізації стратегії на підприємстві залежить від позиції, яку воно займає на цільовому ринку, фінансової стійкості, динаміки власного розвитку, реального кадрового і виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки товару, що виробляється або послуг, що надаються, досягнутого рівня розвитку національної економіки, культурного, політико-правового і соціального середовища, життєвого циклу, галузевої конкуренції, що склалася. Хоча для підприємства неможливо підібрати якусь одну універсальну стратегію, придатну «на всі часи», проте, економічні стратегії, скільки б їх не було, можна згрупувати в три класи: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія концентрації [5].

Стратегія лідерства за витратами виявляється в прагненні підприємства мінімізувати витрати на виробництво і розподіл товарної продукції і послуг. Основною її метою є встановлення нижчих цін на товари і послуги (цінова конкуренція), ніж у конкурентів, і розширення на цій основі власної частки цільового ринку. Стратегія диференціації відображає прагнення підприємства до досягнення переваги над конкурентами за якістю товарів і послуг (нецінова конкуренція), їх оформлення, сервісу, застосування нових виробничих і маркетингових технологій. Стратегія концентрації вказує на зусилля підприємства в одному або декількох вузьких сегментах ринку досягти лідерства за допомогою мінімізації витрат на виробництво, витрат на реалізацію товарної продукції і послуг з використанням стратегії диференціації.

Наведені вище основні види стратегій підприємства можуть бути реалізовані за допомогою використання ряду приватних стратегій і в цілком певних умовах. Всі три класи стратегій мають конкретні модифікації: диверсифікованого і концентрованого зростання, скорочення, ліквідації. Як основні приватні стратегії можуть виступати: комерційна, виробнича, економічна (фінансова), інвестиційна, управління вартістю підприємства (вартістю бізнесу), управління собівартістю продукції і інституційна стратегія.

Так, стратегія концентрованого зростання може бути застосована тоді, коли організація реально може підвищити свою ефективність (наприклад, поліпшити показники економічної рентабельності) шляхом забезпечення контролю над різними стратегічно важливими для неї ланками в ланцюзі виробництва і продажу товарів. Стратегія диверсифікації економічно виправдана в тому випадку, якщо виробничий ланцюжок представляє мало можливостей для подальшого зростання або досягнення необхідного рівня рентабельності. Вибір найбільш ефективної стратегії, супутньої внутрішнім параметрам підприємства і його положенню на цільовому ринку, базується на результатах SWOT-аналізу і проводиться на основі матриці ухвалення управлінських рішень.

Відповідно до вибраної стратегії підприємство висловлює місію і створює взаємозв'язану систему загальних політик: постачальницько-збутову, виробничо-технологічну, інноваційну, цінову, фінансову, облікову, інвестиційну і кадрову. В рамках загальних політик на підприємстві можуть створюватися приватні. Їх кількість варіюватиметься від розмірів підприємства, галузі, співвідношення первинних видів діяльності (забезпечення постачань сировини, виконання робіт, забезпечення збуту продукції, маркетинг і продажі, післяпродажне обслуговування) і підтримуючих видів (матеріально-технічне забезпечення, розвиток технологій, управління людськими ресурсами, інфраструктура), стадії життєвого циклу, фінансово-економічного стану, позиціонування підприємства, прогнозування змін чинників конкуренції в галузі, стратегій, що реалізуються, якості стратегічного менеджменту і планування.

Таким чином, вибір оптимальної стратегії підприємства обумовлений, перш за все, динамікою зовнішнього середовища і внутрішнім потенціалом самої організації. Вибір мети і стратегії розвитку підприємства складає основу самостійної планово-управлінської діяльності менеджерів в сучасних ринкових відносинах. Основну увагу сучасній організації необхідно приділяти гнучкості, мистецтву орієнтуватися (і, можливо, імпровізувати), умінню швидко

реагувати на нову ситуацію і знаходити незвичайну, нестандартну відповідь на випадки конкурентів. Кожне підприємство в ході перспективного планування повинне самостійно обрати найкращу стратегію розвитку або зростання з урахуванням його реальних можливостей і досягнутих результатів на даному етапі економічної діяльності.

1. Царев В.В. Внутрифирменное планирование / В.В. Царев. – СПб.: Фелин, 2002. – 496 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и предисл. Л.И. Евенко / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1999. – 519 с., ил.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2010. – 688 с.
4. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 495 с., ил.
5. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

Отримано 23.10.2012

УДК 65.012.8:336

Т.В.МОМОТ, д-р екон. наук, П.Я.ПРИГУНОВ, канд. психол. наук,
А.М.НОВАК

Харківська національна академія міського господарства

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДРОЗДІЛІВ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджуються проблеми організаційно-штатного формування підрозділів безпеки на вітчизняних підприємствах, їх діяльності в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання. Розкриваються функції та завдання, які покладені на підрозділ безпеки, визначаються основні напрями їх діяльності та їх основні організаційні структури. На підставі здійснених досліджень пропонується типова організаційно-штатна структура підрозділу безпеки підприємств.

Исследуются проблемы организационно-штатного формирования подразделений безопасности на отечественных предприятиях. Раскрываются функции и задачи, которые возложены на подразделение безопасности, определяются основные направления их деятельности и на их основе организационные структуры. На основании проведенных исследований предлагается типовая организационно-штатная структура подразделения безопасности предприятия.

The article is devoted to the exploration of the problems of organizational and staffing security forces in the formation of domestic enterprises. The functions and tasks that are assigned to the security unit and the main directions of their activities on the basis of their organizational structure are revealed. Based on the existing studies the typical organizational and staff structure of the security department of the company are developed.