

**Л. О. ЛОПАТЕНКО**

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

## ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 52–55

Трансформація економічної системи зумовлює складність вибору оптимальної стратегії виробничого підприємства в нових умовах. Успішність його діяльності визначається багатьма факторами: економічною ситуацією в державі, нормативно-правовою базою, наявністю висококваліфікованого управлінського персоналу, станом технічної бази виробництва, фінансовими ресурсами, ринками збуту, динамічністю організаційної структури управління. При визначенні шляхів розвитку підприємство може обрати одну з відомих стратегій.

Однією з таких стратегій є *інвестиційна*, яка передбачає пошук та залучення інвестиційних ресурсів для розвитку та модернізації виробництва. При формуванні раціональної структури джерел інвестицій звичайно виходять із загальної установки — знайти таке співвідношення власних і залучених коштів, коли віддача вкладеного капіталу буде максимальною. Так, для акціонерних товариств критерієм є максимізація вартості акцій. Практичний досвід показує, що використання підприємством позикових коштів є доцільним за умови, що сума кредиту буде не більше тієї, якою підприємство може ефективно управляти. Поширена думка, що частка власного капіталу повинна бути достатньо великою — не менше 60 %. Багато аналітиків також вважають, що відношення позикових коштів до власного капіталу має бути меншим або рівним одиниці. Таке лімітування умовне: наприклад, високорентабельне підприємство чи підприємство, яке має високу оборотність обігових засобів, може дозволити собі відносно високий рівень залучення капіталу.

*Організаційно-управлінська* стратегія полягає у зміні організаційної структури вироб-

ництва, створенні нових підрозділів, наданні їм інших функцій або у встановленні нових функціональних зв'язків між існуючими структурними підрозділами. Для створення чітко функціонуючого підприємства необхідно вирішити такі задачі:

- визначити раціональні вихідні дані — мету і предмет діяльності, потенційні обсяги робіт і продукції, основні функції підприємства;
- обґрунтувати структуру підприємства — кількість дочірніх підприємств, виробничих підрозділів, їх спеціалізацію та розміщення, обсяги робіт;
- розробити структуру управлінського органу, спроможного забезпечити чітке функціонування підприємства;
- розробити механізм розподілу відповідальності управлінського персоналу, визначити права, обов'язки і повноваження працівників;
- визначити систему взаємовідносин персоналу управління і виробничих підрозділів;
- розробити систему оцінювання діяльності всіх підрозділів підприємства.

При створенні нових організаційних форм управління важливо залучити до цього процесу працівників підприємства з метою набуття ними знань з економічних методів управління.

*Кадрова* стратегія передбачає зміни складу управлінського персоналу підприємства, підвищення його кваліфікації, зростання вимог до якісного та професійного складу, підготовки працівників, навчання персоналу новим функціям та обов'язкам. Загальною вимогою до керівників усіх рівнів у сучасних умовах є введення в практику управління економічних методів: укладання договорів та угод, які передбачають економічну відповідальність за їх виконання; впровад-

ження системи контрактів; укладання трудових угод з працівниками; оцінювання ефективності виробничої діяльності на основі прибутку.

*Диверсифікаційна* стратегія полягає в освоєнні нових сфер і видів діяльності з урахуванням специфіки виробництва та виходячи з потреб споживача. За рівнями диверсифікаційні процеси можуть бути локально-виробничими, галузевими (груповими), міжгалузевими, державними, міждержавними; за напрямком — одно- та багатопрофільними. Прикладом багатопрофільної диверсифікації може слугувати диверсифікація підприємств-виробників будівельних матеріалів в Україні, а саме заводів з виготовлення збірних залізобетонних конструкцій і виробів. Ця стратегія передбачає створення холдингових компаній та інших багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань, що мають ознаки нетрадиційного холдингу, в якому головне підприємство виконує тільки функції управління та контролю за діяльністю дочірніх структур. Функції останніх значно розширені за рахунок освоєння нових видів діяльності: виробництва напівфабрикатів і виробів для будівництва, ремонту та реконструкції будинків і споруд, надання послуг з проектування, консультування клієнтів, створення торгових підприємств та ін. Переваги багатопрофільної диверсифікації:

- успішна економічна стратегія проникнення дає змогу багатопрофільним об'єднанням бути в процесі впровадження інвестиційних проектів не тільки підрядником, а й інвестором з метою одержання додаткових доходів від експлуатації створених або модернізованих основних фондів;
- диверсифікована виробничо-фінансова програма дає змогу зменшити ступінь ризику при реалізації проектів у випадках неплатежів, інфляції та в інших несприятливих умовах;
- створення в структурі багатопрофільних об'єднань торговельних та посередницьких дочірніх підприємств дає можливість збільшити оборотні засоби та використати їх із максимальною ефективною.

*Технологічна* стратегія пов'язана з покращенням використання виробничих фондів, завантаження обладнання, використання потужностей та площ, оновлення техніки, ефективним її використанням, підвищенням продуктивності праці. Зниження рівня простоювання обладнання та підвищення його екстенсивного завантаження є важливим резервом покращення використання виробничих потужностей підприємства. Підвищити коефіцієнт змінності можна за рахунок використання внутрішньо-виробничих

резервів: механізації робіт, удосконалення організації допоміжних робіт і підвищення рівня їх механізації, вірної кадрової політики.

Підвищення продуктивності праці та збільшення обсягів випуску продукції на діючому обладнанні досягається за рахунок упровадження нових технологічних процесів, модернізації обладнання, методів організації праці. Продуктивність праці — один з основних факторів, що забезпечує підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції. Крім того, від підвищення продуктивності праці залежать зростання заробітної плати та утримання її на рівні, який дає змогу зберегти висококваліфікованих працівників. Крім суб'єктивних існують також об'єктивні фактори підвищення продуктивності праці:

- наявність достатніх обсягів прогресивних високоякісних основних засобів;
  - наявність високоякісних матеріалів, комплектуючих виробів в достатніх обсягах;
  - упровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій;
  - якість праці — визначальний фактор, який, у свою чергу, залежить від таких факторів, як здоров'я працівників, освіта, професійна підготовка, дисциплінованість, ставлення до праці та ін.;
  - управління працею — найперспективніший в оперативному плані фактор;
  - зовнішні фактори: рівень розвитку економіки держави та макроекономічна ситуація, чинне законодавство, зручність та якість життя, що створюються місцевою владою, та ін.
- Важливими складовими підвищення продуктивності праці на підприємстві є такі:
- послідовність прийняття рішень та дій — кожній дії передують чітко прийняте рішення;
  - авторитарний спосіб прийняття рішень — процес підготовки прийняття рішень може містити досить широке та вільне обговорення проблеми, але рішення приймається першим керівником, який відповідає за свої дії в повному обсязі;
  - приведення чисельності персоналу до оптимального рівня;
  - підтримання основних фондів у робочому стані, їх реконструкція та модернізація;
  - планування продуктивності праці;
  - безумовна матеріальна відповідальність за невиконання плану продуктивності праці;
  - матеріальне заохочення до підвищення продуктивності праці, що призводить до зниження собівартості продукції підприємства;

- організація дуже жорсткої вертикалі управління, що забезпечує виконання запланованих результатів;

- досягнення згоди між керівництвом і працівниками підприємства;

- організація та впровадження управлінського обліку; він може бути організованим лише завдяки високоефективній АСУВ, суворій виконавській дисципліні, жорсткій вертикалі управління;

- забезпечення оптимальної кількості благ, наданих працівникам (цей фактор у стабільній економіці відіграє важливу роль).

*Інноваційна* стратегія полягає в розробці та впровадженні нових видів товарів, інноваційних розробок, ноу-хау. Вона може бути реалізована в такій формі:

- розробка нового продукту – містить усі стадії інноваційного процесу від етапу НДДКР до збуту нової продукції;

- випуск товарів на основі запозичення нових технологій, придбання патентів, ліцензій – від стадії виробництва до етапу збуту;

- випуск вже освоєних іншими виробниками відносно нових товарів, що користуються достатнім попитом на ринку, на основі їх модернізації та вдосконалення, при цьому обмежуються стадіями маркетингу та збуту товарів.

Перший варіант є можливим для підприємств, які мають власну базу для проведення дослідно-експериментальних і науково-технічних досліджень, відповідний кадровий потенціал, а також значні фінансові ресурси (це високотехнологічні підприємства). Другий варіант простіший, доступніший для виробника, потребує значно менших витрат, в цьому разі підприємство можна класифікувати як таке, що має високий рівень освоєння інновацій. Третій варіант інноваційної стратегії реалізується на підприємствах зі стабільним становищем. Їх можна назвати підприємствами з елементами новаторського підходу, вони займаються доопрацюванням вже відомих товарів, змінюючи їх з урахуванням вимог споживачів і попиту ринку.

*Матеріально-технічна* стратегія пов'язана із забезпеченням виробництва необхідною сировиною та матеріалами, формуванням сталих зв'язків з постачальниками, поповненням оборотних засобів підприємства. Під час розв'язання цих задач працівники підприємства повинні вивчати та враховувати попит і пропозицію на всі матеріальні ресурси, які споживає підприємство, рівень та зміни цін на них і на послуги посередницьких організацій, вибирати найекономічнішу форму руху товарів, оптимізувати запаси, скоро-

чувати транспортно-заготівельні та складські витрати. В умовах ринку у підприємства з'являється право вибору постачальника, а звідси і можливість отримання матеріальних ресурсів, які найкраще відповідають потребам підприємства. Це спонукає персонал уважно вивчати якісні характеристики продукції, яку виготовляють різні постачальники. Критеріями вибору постачальника можуть бути надійність постачання, можливість вибору способу доставки, час на виконання замовлення, можливість надання кредиту, рівень сервісу та ін. При цьому співвідношення значущості окремих критеріїв із часом може змінюватись.

*Маркетингова* стратегія полягає в освоєнні нових сегментів ринку, покращенні збуту продукції, вивченні попиту та споживання, покращенні характеристик виробів, що випускаються. Існує три орієнтації підприємства: на виробництво, на товар, на ринок. Перебудова підприємства під ринкові умови – це не тільки створення професійного маркетингу, а й системна трансформація його предметних сфер у відповідності до стандартів підприємства, орієнтованого на ринок. При цьому необхідно виділити центри витрат, прибутку, відповідальності; розробити програми зменшення витрат, організувати інноваційну діяльність; створити відповідний імідж, організувати канали взаємовідносин із громадськістю; створити управлінський облік, бюджет; внести зміни в кадрову політику, змінити корпоративну культуру; перебудувати інформаційну систему; перебудувати оргструктуру, якщо це необхідно; реформувати організацію оплати праці, поставивши її в залежність від обсягів реалізації продукції підприємства; створити нову систему показників оцінки ефективності роботи підприємства.

*Фінансова* стратегія передбачає забезпечення стабільності фінансової діяльності підприємства, зниження витрат на виробництво, скорочення витрат від браку, зростання прибутку, привабливості акцій підприємства. У сучасних умовах підприємства всіх форм власності можуть забезпечити перспективу свого існування лише на основі стратегічного управління, одним із найважливіших компонентів якого є процеси формування та реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства. Механізм формування та реалізації фінансової стратегії підприємства може містити такі складові:

- механізм внутрішнього регулювання окремих аспектів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства;

- ринковий механізм регулювання діяльності з розробки та реалізації фінансової стратегії;
- механізм державного правового та нормативного регулювання фінансової діяльності підприємства;
- інформаційне забезпечення процесів стратегічного планування та управління фінансовою діяльністю;
- методи фінансового управління підприємством, які використовуються в процесах розробки та реалізації фінансових стратегій;
- сукупність фінансових важелів, що забезпечують можливість реалізації фінансової стратегії.

Жодна з наведених стратегій не використовується підприємством в чистому вигляді. Звичайно реалізується набір стратегій, тому що вони взаємопов'язані та доповнюють одна одну. Найбільш доцільним є вибір одного, пріоритетного, напрямку стратегії розвитку та цілеспрямована його реалізація. Залежно від конкретної ситуації та потенційних можливостей підприємство може обрати найприйнятнішу для себе стратегію розвитку. Кожна стратегія сприяє руху

підприємства шляхом підвищення рівня та стабілізації виробництва.



### Література

1. Бонк И. А. Стратегия и тактика управления финансами. — К., 1996.
2. Голобоков С. Переориентация предприятия на рынок как стратегическая задача // Бизнес-Информ. — 1999. — № 5–6. — С. 95–97.
3. Довбня И., Божко Т. Источники финансирования инвестиционных проектов // Бизнес-Информ. — 1999. — № 1–2. — С. 50–53.
4. Дубинин С. Производительность труда на предприятии // Бизнес-Информ. — 1999. — № 1–2. — С. 97–100.
5. Матросова Л. Проблемы выбора стратегии развития предприятий // Бизнес-Информ. — 1999. — № 1–2. — С. 85–86.
6. Путьтин Ю. Механизмы финансовой стратегии предприятия // Бизнес-Информ. — 1999. — № 5–6. — С. 86–89.
7. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000.