

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС–СТРАТЕГІЇ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

О.Г. Бровкова, к.е.н., доцент

М.В. Гижиця, студент

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

В умовах становлення в Україні ринкових відносин важливим завданням, яке постає перед суб'єктами господарювання є забезпечення ефективного та стабільного функціонування за умов невизначеності. Для утримання конкурентних позицій необхідно не просто створювати товар/послугу належної якості, але враховувати при цьому активність конкурентів та майбутні пріоритети споживачів. Для цього підприємство повинно бути націлене на пошук та реалізацію ключових компетенцій, які сприятимуть створенню на ринку іміджу компанії, яка продукує потрібну і відмінну від інших продукцію. За такого підходу підприємство повинно сформувати і постійно розвивати власну модель ведення бізнесу.

Проблему стратегічного управління підприємств розглядали такі вчені Ансоф І., Портер М, Стрикленд А.Дж. Однак особливостям формування бізнес стратегій за умов невизначеності увага не приділялась.

У широкому розумінні, бізнес–модель підприємства – це сукупність елементів, які характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес–процесів з метою створення продукту/послуги, що відповідає пріоритетам споживачів.

При побудові бізнес–моделі необхідно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємства. До найбільш впливових внутрішніх чинників слід віднести: технологічне забезпечення підприємства, ефективність розподілу сировинних та енергетичних ресурсів, розподіл фінансових потоків, співвідношення власних і позикових коштів, ефективність використання трудових ресурсів, способи просування товару, складові та розмір внутрішнього потенціалу підприємства. Серед зовнішніх чинників слід виділити: зміну пріоритетів споживачів, поява на ринку нових товарів/послуг, зростання вартості ресурсів, вплив конкурентів, зміни у законодавстві та ін.

Вибір бізнес–моделі великою мірою залежить від циклічного характеру розвитку підприємства. Адже, як негативні, так і позитивні ситуації на підприємстві зумовлюють зміни усіх параметрів компанії, що в свою чергу створює внутрішні протиріччя. При формуванні бізнес – моделі необхідно враховувати на якому етапі розвитку знаходиться підприємство і відповідно до стратегічних цілей компанії обирати модель: максимізації прибутку, максимізації обсягів продаж, максимізації темпів зростання підприємства, мінімізації витрат, посилення конкурентних переваг, максимізації доданої вартості, максимізації ринкової вартості підприємства. Так для прикладу, на стадії зародження, основною метою підприємства є знаходження цільової аудиторії та досягнення точки беззбитковості. Якщо на продукцію є попит, тоді підприємство переважно обирає бізнес–модель максимізації обсягів продаж. На стадії розвитку, підприємству складно збільшувати обсяги продаж, якщо на ринку є значна конкуренція, за таких обставин збільшення прибутку досягається завдяки вибору бізнес–моделі яка передбачає мінімізацію витрат, або посилення конкурентних переваг підприємства. На стадії зрілості, підприємство обирає модель максимізації ринкової вартості і при цьому прагне утримати свої позиції завдяки використанню внутрішнього потенціалу чи пошуку нових можливостей поступу на ринку.

Сутність бізнес–планування полягає в науковому обґрунтуванні майбутніх економічних цілей розвитку і форм господарської діяльності, виборі найкращих способів їх здійснення на основі найбільш повного виявлення необхідних ринком видів, обсягів і термінів випуску товарів, виконання робіт і надання послуг і встановлення таких показників їх виробництва, розподілу і споживання, які при повному використанні обмежених виробничих ресурсів можуть привести до досягнення очікуваних в майбутньому якісних та кількісних результатів [1].

Існують суттєві відмінності між розробкою корпоративної стратегії і бізнес–стратегії, яка охоплює управління певною сферою діяльності організації і формується на рівні самостійних господарських підрозділів. Бізнес–стратегія ґрунтується на діях і підходах, які забезпечують успішність конкретного виду діяльності та завоювання сильної довгострокової конкурентної позиції. Різниця між корпоративною і бізнес–стратегією існує тільки в диверсифікованій організації. Для організації, яка займається одним видом діяльності, ці види стратегій збігаються, тому що стратегія організації розробляється для одного виду діяльності.

Планування на рівні господарських одиниць для диверсифікованих організацій вважають основним. Цей підхід був розроблений в кінці 60–х рр. фахівцями корпорації "Дженерал Електрик" і консалтинговою фірмою США "МакКинси" і реалізований в структурі "Дженерал Електрик" в 1970 р Вона була однією з найбільш диверсифікованих компаній Америки: вела виробничо–господарські операції майже в 32 галузях промисловості, породжувало проблеми ефективного централізованого керівництва нею. У цій ситуації "Дженерал Електрик" здійснила радикальну реорганізацію. Для оперативного управління і контролю була збережена існуюча структура (170 відділень, об'єднаних в 50 філій, які, в свою чергу, склали 10 груп згідно зі звичною ієрархічною схемою), а для передбачення майбутнього організації всі види діяльності були розділені на 43 незалежні господарські одиниці, які могли діяти як окремі, ізольовані один від одного. їх назвали

стратегічними господарськими центрами.

Основою для прийняття такого рішення була система "планування–програмування–розробка бюджету» (ППБ), яку ввели в Міністерстві оборони США. Р. Макнамара і Дж. Хитч розробили новий підхід до прогнозування стану зовнішнього середовища. На відміну від попередньої практики, коли прогноз становила кожна функціональна служба, виходячи з власних інтересів, в системі ППБ зовнішнє середовище розподілялося на "поля стратегічних завдань". в процесі подальшого впровадження цих ідей в "Дженерал Електрик" кожному сегменту ринку відповідав про ределенний стратегічний господарський центр (СГЦ). Як показує досвід 70–80–х рр., Концепція СГЦ вплив на формування систем управління і планування у великих корпораціях США, Європи, Японії [2].

В останні роки зростає тенденція до децентралізації великих організацій, які охоплюють різноманітні форми діяльності і різні види бізнесу. Самостійні господарські підрозділи, що створюються в них, мають безпосередні стосунки з групами споживачів, є частиною цілого організму організації, хоча і значно менші за розмірами, самостійно визначають (в межах узгоджених умов) свою стратегію, здійснюють її незалежно і відповідають за результати своєї діяльності. Розробка бізнес–стратегії для самостійних господарських підрозділів і незалежних вузькоспеціалізованих організацій здійснюється аналогічно.

Надалі для характеристики особливостей методології розробки стратегії самостійних господарських підрозділів використовувати прийнятий в стратегічному управлінні термін – стратегічний господарський центр (СГЦ).

Стратегічний господарський спектр – самостійна організаційна одиниця (відділення, завод або інший центр прибутку), для якої може бути налагоджений облік доходів, витрат, капіталовкладень і яка відповідає за розробку стратегічних позицій організації в певному сегменті ринку. Термін самостійний господарський центр застосовується як синонім понять – бізнес оди ниця, самостійний господарський підрозділ, вид діяльності. Процес розробки стратегії на рівні СГЦ складається з аналогічних стадій здійснення стратегічного вибору на корпоративному Рівному.

Відмінність полягає в тому, що сформульовані корпорацією завдання і розроблена загальна стратегія цілями, які повинні бути досягнуті на рівні СГЦ.

Таким чином, тривалість стадій життєвого циклу підприємства на пряму залежить від ефективності побудови його бізнес–моделі. При цьому формування бізнес–стратегії – це складний процес, який передбачає діагностику зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства з метою досягнення максимальної відповідності компанії майбутньому бізнес– середовищу.. Останнім часом розробки бізнес–стратегії все тісніше пов'язане з проблемами конкурентної боротьби, так як цілі виживання переважають над іншими цілями, які визначають перспективну лінію поведінки організації. Ситуацію стратегію можна вважати ефективною, якщо забезпечується відчутна і стабільна конкурентна перевага, і неефективною, якщо спостерігається ослаблення конкурентних позицій. У більш широкому розумінні бізнес–стратегія повинна бути орієнтована на об'єднання стратегічних зусиль в різних функціональних сферах для досягнення конкретної мети, тому вона виступає основою для формування функціональних стратегій.

Література:

1. Ревуцька Н. В. Теоретичні аспекти формування бізнес–моделі підприємства // Стратегія економічного розвитку України. – К.: КНЕУ, 2002. – Випуск 6 (13). – С. 232 – 235.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент – К.: Знання, 2010. – 406 с.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНТЕРВЕНЦИИ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: ПОНЯТИЕ И ВИДЫ

А.А. Дорошук, к.э.н., доцент

Дос Сантос Демар Антонио, магистр

Е.О. Мошинский, магистр

Одесский национальный политехнический университет
г.Одесса

Термин «интервенции организационного развития» относится к планируемым мероприятиям, видам организационной деятельности клиентов и консультантов, принимающих участие в программе организационного развития. Эти мероприятия направлены на улучшение функционирования организационной деятельности путем помощи членам организации лучше управлять рабочими группами, командами, организационной культурой и организационными процессами. Знание интервенций организационного развития и логическое обоснование их применения показывает, как заменить одно мероприятие на другое в программе организационного развития, потому что интервенции – это проводник и связующее звено, вызывающее изменение.