

СТРАТЕГІЯ, ЇЇ ВИДИ ТА РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Окляндер Т.О., Іордек Ю.І.

Одеський національний політехнічний університет

У статті розглянуто теоретичні основи стратегії підприємства. Перелічені види стратегій та подана їх коротка характеристика. Виокремлено основні критерії, на які спирається менеджер при виборі антикризового управління. Вибір та застосування антикризових стратегій на підприємстві. Описано механізми дії антикризових стратегій.

Ключові слова: стратегія, конкурентні можливості, види стратегій, диверсифікація, портфель.

Постановка проблеми. Стратегія підприємства – це основа, на якій базується ефективне управління підприємством [1]. Стратегічне управління визначає цілі компанії; приводять до розробки принципових планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Даному питанню присвячували свої роботи І. Ансофф, А.Дж. Стрикленд, Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А., Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська, А. Портер, А. Томпсон та інші зарубіжні та вітчизняні вчені. Кожен з учених давав визначення стратегії і розробляв її класифікацію в рамках тієї предметної області дослідження, яка його цікавила.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Нині все більш популярним стає питання антикризового менеджменту, що надає стратегії господарюючих суб'єктів нового вектору. На підприємствах створюються цілі системи «швидкого реагування» на зміни у середовищі і завдяки яким забезпечується життєздатність підприємств.

Мета статті. Метою статті є дослідження поняття та класифікації стратегій, виокремлення антикризових стратегій та шляхи їх застосування на підприємствах.

Формування цілей статті. Метою статті є вивчення основних видів стратегії підприємства, антикризових стратегій та можливостей щодо їх застосування.

Виклад основного матеріалу. Якщо підприємство обирає шлях довгострокового та стабільного розвитку, орієнтовано на постійне зростання та утримання ринкових позицій, бажає забезпечити гідний рівень конкурентоздатності, тоді йому необхідно розробити свою стратегію.

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій та досягнення поставлених цілей [2].

Стратегія підприємства повинна постійно розвиватися. Стратегія компанії завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане нове.

Розрізняють активну та пасивну стратегії [4].

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- диверсифікацією (постійним розширенням діяльності підприємства);
- технологічною орієнтацією (підприємство розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливість ринку);

- наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- концентрацією діяльності підприємства на визначеній сфері;

- ринковою орієнтацією (підприємство спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити);

- обороною (підприємство захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Стратегія підприємства класифікується за ознаками, які представлені на рисунку 1.



Рис. 1. Класифікація стратегій підприємства

Джерело: [3]

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної.

Для рецептивної стратегії характерно обмеження інновацій, використання вже перевічених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських підприємств шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Вибір стратегії на підприємстві здійснюється за критеріями, представленими на рисунку 2.

Основні види стратегій.

Корпоративні стратегії. Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверси-

фікованої компанії [3]. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності;

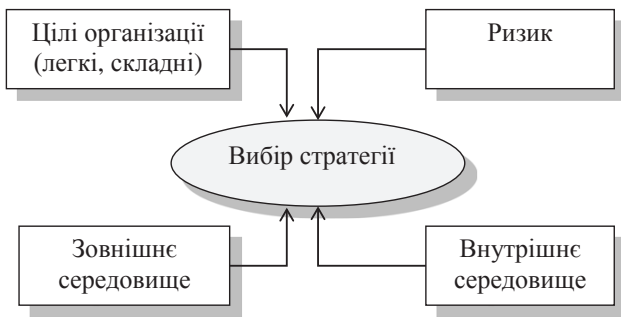


Рис. 2. Зумовлення вибору стратегії підприємства
розроблено автором(-ами) за даними [5]

Конкурентні стратегії:

- стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів;

- стратегія широкої диференціації – спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів підприємств-конкурентів, що, в свою чергу, сприяє збільшенню кількості покупців;

- стратегія оптимальних витрат – дає можливість покупцям отримати за свої кошти більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Задача полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю;

- стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія): заснована на низьких витратах – орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва; заснована на диференціації продукції – ставить за мету забезпечення представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільше відповідають їх потребам та смаку;

- стратегія упередження – найбільш часто використовується фірмами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного активу випередження, який не завжди нейтралізується конкурентами [3].

Та сучасний стан ринкової економіки зумовлено нестабільністю зовнішнього середовища. Події стають все більш незвичними; підвищуються темпи змін, які значно перевершують швидкості відповідних реакцій організації. У таких умовах стає неможливим здійснювати управління шляхом реакції на вже виниклі проблеми на основі попереднього досвіду або його екстраполяції. Для своєчасної та ефективної відповідної реакції необхідні передбачення, дослідження і творчість. Все це вимагає використання специфічних моделей прийняття та реалізації стратегічних рішень. Для того, щоб вжити і посилити свої позиції в ринковому середовищі, необхідно на професійному рівні займатися стратегічним плануванням, при цьому не тільки на функціональному рівні, а й на рівні програмування поетапних дій, націлених на результат, що передбачає розвиток. Стриж-

нем сучасного стратегічного управління система стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних маркетингових, підприємницьких і функціональних стратегій. Вірно вибрана стратегія є першим найважливішим результатом і ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує і спрямовує використання всього потенціалу організації у певних напрямках, що гарантують досягнення успіху.

Щоб обрати певну стратегію, менеджер повинен орієнтуватися на певні критерії, а саме:

- Відповідність середовищу. Добра стратегія має відповідати умовам галузі, ринковим можливостям і погрозам. Також стратегія має враховувати сильні та слабкі сторони компанії, її компетентність, конкурентні можливості.

- Конкурентна перевага. Добра стратегія забезпечує сильну конкурентну перевагу.

- Ефективність. Добра стратегія підвищує ефективність роботи компанії. Це буде помітно при покращенні прибутковості і укріпленні конкурентних та ринкових позицій [5].

Чим краще стратегія відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищу компанії, тим краще вона забезпечує конкурентну перевагу, підвищує продуктивність, тим більше у неї підстав досягти успіху. Варіанти стратегії з незадовільними показниками, хоча би за одним з названих критеріїв не варто навіть розглядати. Варіант стратегії з максимальними показниками за всіма критеріями – кращий і найперспективніший.

Вибір стратегії в кризових ситуаціях [5].

Стратегії відкачування капіталу та ліквідації. Якщо колись приваблива сфера бізнесу перестає приносити необхідну прибуток, тоді єдиним правильним рішенням стає припинення її діяльності у рамках портфелю. Є кілька можливостей. Перша – продати непривабливу організацію. Друга – ліквідувати. Третя – дочекатися банкрутства. При розгляді першої альтернативи слід спробувати знайти організацію, для якої дана сфера бізнесу може становити інтерес. При розгляді можливості реалізації стратегії ліквідації, яка передбачає закриття організації та розпродаж її активів, слід мати на увазі, що вартість розпроданих окремо активів може виявитися значно нижчою вартості усєї організації. Це пояснюється, наприклад, тим фактом, що при ліквідації губляться нематеріальні активи, що складають в деяких випадках велику частку інтегральних активів організації. У тих випадках, коли відсутня надія на виживання організації, а покупець не знайдений, оперативна ліквідація з фінансової точки зору більш виправдана в порівнянні з банкрутством, при якому може постраждати імідж всього портфелю сфер бізнесу.

Стратегії зміни курсу та реструктуризації. Як правило, основним мотивом реалізації стратегій зміни курсу та реструктуризації є бажання управлінського ядра корпорації поліпшити ефективність функціонування портфелю в цілому або навіть зберегти його існування. Підхід до реалізації стратегії зміни курсу залежить від причин незадовільного функціонування портфелю або глибини кризи, викликаной, наприклад, високими витратами в окремих елементах портфелю сфер бізнесу; знаходженням занадто великого числа сфер бізнесу в непривабливих галузях; слабкістю

корпоративного менеджменту тощо. Залежно від причин можуть мати місце такі підходи: концентрація на відновленні прибутковості в збиткових сферах бізнесу; реалізація стратегії «зняття врожаю» в слабких сферах і вивільнення ресурсів в благополучні сфери; введення режиму економії у всіх сферах; ревізія портфелю за допомогою продажу слабких сфер і заміни їх сферами, розташованими в більш привабливих галузях; зміна окремих менеджерів корпоративного рівня; проведення заходів щодо підвищення прибутковості в усіх сферах бізнесу.

Стратегія реструктуризації передбачає здійснення радикальних змін у портфелі, тобто усунення одних сфер з портфелю і включення інших за допомогою покупки, продажу сфер бізнесу та входження в нові галузі. До даної стратегії вдаються у тих випадках, коли: діагностика поточної стратегії показує, що у корпорації відсутні довгострокові перспективи через наявність в портфелі значної кількості неконкурентоспроможних сфер бізнесу, що повільно розвиваються та згасають; для ключових сфер бізнесу настали важкі часи; рада директорів вирішує змінити напрямок розвитку портфелю сфер бізнесу; з'явилися нові технології, продукти, і потрібна повна реструктуризація портфелю з метою зайняти позиції в новій перспективній галузі; є необхідність здійснення великої і вигідної покупки сфери бізнесу за рахунок продажу кількох з тих, що знаходяться в портфелі; основні сфери бізнесу в портфелі втрачають привабливість, що викликає необхідність змін в портфелі для забезпечення прийнятних довгострокових перспектив його розвитку.

Стратегія пов'язаної диверсифікації. Стратегія диверсифікації передбачає включення в портфель сфер бізнесу, організації нових сфер бізнесу за допомогою придбання організацій; створення організацій «з нуля»; створення спільних організацій. Наслідком диверсифікації в рамках портфелю сфер бізнесу можуть бути синергетичні ефекти, які проявляються в зниженні інтегральних корпоративних витрат і виникають за рахунок багатofункціонального використання ресурсів. У стратегії управління синергетичні ефекти називають стратегічними відповідностями і визначаються як подібні статті витрат в структурах витрат різних організацій, що належать одному портфелю сфер бізнесу, які можуть трансформуватися один в одного. У Виділяються наступні стратегічні відповідності: маркетингові (єдиний клієнт; єдині географічні території, канали збуту, рекламні зусилля, постачальники; подібні торгові марки, сервіс); виробничі (єдині виробничі потужності; подібні технології); управлінські (єдині системи управління і навчання, менеджери).

Приклад маркетингових стратегічних відповідностей: вартість створення торгової марки завжди складає значну частку в нематеріальних активах організації. Якщо організація має визнаною торговою маркою, то вона може використовувати її для просування нового товару, і в жодному разі вона витратить на просування значно менші ресурси в порівнянні з іншою організацією, яка не має підходящої торгової марки і ступила до просування аналогічної продукції за інших рівних умов.

Стратегія незв'язаної диверсифікації. Організації, що здійснюють незв'язану диверсифікацію, називаються конгломератами. Сфери бізнесу, що знаходяться в їх портфелі, мають між собою слабкі стратегічні відповідності. Основна перевага стратегії незв'язаної диверсифікації базується на зниженні ризику для конгломерату в цілому. Зниження ризику пов'язано з тим фактом, що різні галузі можуть одноразово перебувати на різних фазах галузевих життєвих циклів. Спади в одних компенсуються підйомами в інших. Прибутковість конгломерату в цілому значною мірою залежить від здатності управлінського ядра передбачити перспективи галузевих кон'юктур та вміння вигідно розпоряджатися компонентами портфелю сфер бізнесу конгломерату, тому менеджери вищого рівня повинні мати виключно високу спеціалізовану кваліфікацію.

Як показує практика, в періоди загальнооекономічного спаду найбільші шанси на виживання мають корпоративні структури типу концерну, тобто організації, чий портфель має значні стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу. Це пов'язано з тим, що, з одного боку загальнооекономічний спад негативно позначається практично на всіх сферах бізнесу; з іншого, мінімізація витрат стає в таких випадках першочерговим завданням, з вирішенням якої концерни справляються краще, ніж конгломерати.

Стратегія міжнародної диверсифікації. Стратегія міжнародної диверсифікації передбачає функціонування диверсифікованого портфелю на безлічі національних ринків. Широке поширення дана стратегія отримала в середині 80-х, коли стало зрозуміло, що диверсифіковані міжнародні компанії мають перевагу перед звичайними міжнародними компаніями. З цього часу пов'язана диверсифікація, стала найважливішим джерелом конкурентних переваг для міжнародних компаній. Такі компанії можуть захоплювати значні долі в інших країнах за рахунок продажу товарів протягом певного проміжку часу за цінами нижчої собівартості, покриваючи різницю за рахунок прибутків, одержуваних на вже зайнятих ринках. Їх національні конкуренти не можуть собі цього дозволити і втрачають ринкові частки. Стратегія міжнародної диверсифікації може припускати реалізацію стратегії глобалізації, тобто просування на всіх ринках виключно стандартизованих товарів і послуг. Основна перевага цієї стратегії – зниження витрат на просування за рахунок створення іміджу організації, чий товари та/або послуги однаково якісні у всьому світі. Один із шляхів реалізації стратегії глобалізації – франчайзингова схема.

Висновки і пропозиції. Стратегічне управління являє собою органічну частину системи управління організацією в цілому. Цикл стратегічного управління має довгостроковий період і включає в себе кілька циклів оперативного і поточного управління, забезпечуючи безперервність процесу реалізації стратегії. Створення ефективного механізму управління разом з розробкою стратегії, є найважливішим результатом стратегічного управління. Стратегії та механізми управління взаємно обумовлюють один одного: механізми управління адаптуються до сформованої стратегії, а при неможливості цього – стратегія адаптується до ре-

ального механізму управління. В цілому стратегічний менеджмент покликаний вирішити: у якому якісному стані дана конкретна організація повинна бути в заданій стратегічній перспективі; яку принципологічну позицію організація має зайняти на відповідному ринку; як на якісному рівні треба змінити ринкові ніші організації в усіх напрямках діяльності. У підсумку всі напрацювання стратегічного менеджменту можуть зводитися до повноцінного

обґрунтування стратегічної конкурентної переваги, а також до завдання відповідних стратегічних цілей для його досягнення. Таким чином, сутність стратегічного менеджменту в умовах кризи характеризується специфічними цілями та ефективністю, пріоритетним врахуванням зовнішнього середовища, а завоювання і утримання конкурентної переваги розглядається як досягнення стратегічно значущих результатів.

Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посібн. для вузів / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 191 с.
3. Порожня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
4. Навчальні матеріали онлайн – [Electronic resource] <http://pidruchniki.com/>
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
6. Навчальні матеріали онлайн – [Electronic resource] <http://bukvar.su>

Окландер Т.О., Иордек Ю.И.

Одесский национальный политехнический университет

СТРАТЕГИЯ, ЇЇ ВИДИ И РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анотация

В статье рассмотрены теоретические основы стратегии предприятия. Перечисленные виды стратегий и представлена их краткая характеристика. Выделены основные критерии, на которые опирается менеджер при выборе антикризисного управления. Выбор и применение антикризисных стратегий на предприятии. Описаны механизмы действия антикризисных стратегий.

Ключевые слова: стратегия, конкурентные возможности, виды стратегий, диверсификация, портфель.

Oklander T.O., Iordak Y.I.

Odessa Polytechnic National University

TYPES OF STRATEGY AND DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS STRATEGY

Summary

The article describes the theoretical foundations of business strategy. Kinds of strategies and a brief description of. The basic manager criteria for selecting crisis management. Selection and use of anti-crisis policies in the enterprise. The mechanisms of action of anti-crisis strategies.

Keywords: strategy, competitive opportunities, types of strategies, diversification, portfolio.