

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

ТАРЯНИК ОЛЕНА МИХАЙЛІВНА

УДК 658.012.4

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ

Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2004

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському державному технічному університеті будівництва та архітектури Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник - доктор економічних наук, професор
Іванілов Олександр Семенович,
Харківський державний технічний
університет будівництва та архітектури,
завідувач кафедри економіки

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Шинкаренко Володимир Григорович,
Харківський національний автомобільно-
дорожній університет, завідувач кафедри
менеджменту

кандидат економічних наук, доцент
Мельникова Клавдія Іванівна,
Харківський державний економічний
університет, доцент кафедри менеджменту
та маркетингу

Провідна установа - **Національний технічний університет**
“Харківський політехнічний інститут”
Міністерства освіти і науки України, кафедра
бізнесу та контролінгу, м. Харків

Захист відбудеться “ 14 ” травня 2004 р. о 15.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К64.820.05 в Українській державній академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейербаха, 7, ауд. 3.501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейербаха, 7.

Автореферат розісланий “ 11 ” квітня 2004 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Чорнобровка І.В

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Впровадженню стратегічного управління в практичну діяльність підприємств сприяє державна політика, підтвердженням якої є Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки, викладені у Посланні Президента України до Верховної Ради. В них, зокрема, зазначено, що для України є лише один можливий шлях довгострокового стабільного зростання – це розширення внутрішнього ринку та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки, її окремих галузей. Оскільки стратегію розроблено на державному рівні, визначено її цілі і терміни, підприємствам необхідно приділити особливу увагу розробці довгострокових стратегій, котрі дали б їм можливість більш ефективно працювати в умовах, що склалися.

Питання, пов'язані з формуванням стратегії підприємства, знайшли відображення в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів: І. Ансоффа, В. Вінокурова, О. Віханського, В. Герасимчука, І. Герчикової, О. Градова, Т. Довгоп'ятової, П. Друкера, Ю. Красовського, Г. Мінтцберга, О. Наливайка, О. Наумова, В. Немцова, В. Оберемчук, С. Оборської, В. Пономаренка, С. Попова, М. Портера, А. Томпсона, Є. Уткіна, А. Чандлера, З. Шершньової та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць і значні досягнення в теорії та практиці стратегічного управління, проблема формування стратегії підприємства є недостатньо висвітленою і вимагає подальшого вдосконалення.

Існуючі останнім часом наукові підходи до стратегічного аналізу середовища, розробки стратегії підприємства носять загальний характер. Це, перш за все, стосується науково обґрунтованого визначення стратегії, змісту і структури стратегічного управління, факторів, що впливають на пріоритети розвитку підприємства та ін. Недостатньо висвітленою залишається проблема зв'язку типу стратегічних пріоритетів підприємства з факторами його зовнішнього і внутрішнього середовища.

Важливість і недостатня дослідженість цих питань обумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відповідає основним напрямкам наукових досліджень, які проводились на кафедрі економіки Харківського державного технічного університету будівництва та архітектури (ХДТУБА) в процесі розробки науково-дослідної теми “Економічна стратегія підприємства в ринкових умовах”(номер державної реєстрації 0102U004822).

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних основ і методичних рекомендацій з удосконалення процесу формування стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- уточнити склад ознак для класифікації стратегій підприємства;
- удосконалити ієрархію стратегій підприємства в залежності від рівня його функціонування;
- удосконалити методичний підхід до аналізу внутрішнього потенціалу підприємств;
- обґрунтувати класифікацію підприємств за типами їх стратегічних інтересів і можливостей;
- визначити фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що впливають на вибір пріоритетів його розвитку;
- розробити методикку визначення інтегральних показників внутрішніх можливостей підприємства і сукупного впливу зовнішнього середовища на його стратегію;
- дослідити взаємозв'язок етапу вибору стратегічних пріоритетів підприємства з етапами формування і реалізації його стратегії;
- сформулювати пропозиції з удосконалення процесів формування, реалізації і контролю за ходом реалізації стратегії підприємства, визначеної на основі обраних пріоритетів його розвитку.

Предмет і об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження в роботі є процес формування стратегії підприємства з урахуванням його стратегічних інтересів і можливостей, обумовлених як внутрішнім потенціалом, так і зовнішнім середовищем. Предметом дослідження є система і методи управління процесом формування стратегії підприємства на основі пріоритетів його розвитку.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних спеціалістів у галузі стратегічного управління, а також законодавчі і нормативні акти України з цих питань. Для досягнення поставленої у роботі мети було використано наступні методи дослідження: *системний підхід* - для визначення складових процесу стратегічного управління і обґрунтування їх зв'язку; *аналізу і синтезу* – для деталізації об'єкту дослідження внаслідок розподілу його на окремі складові; *рядів динаміки* – для характеристики зміни показників у часі; *монографічний* – для визначення сутності концепції стратегічного управління розвитком підприємства; *групування* – для визначення приналежності підприємств, що аналізувались, до різних типів стратегічних пріоритетів; *кореляційного аналізу* – для виявлення залежності між факторами внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства і типом його стратегічних пріоритетів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у проведенні теоретичного обґрунтування і розробці рекомендацій з удосконалення стратегічного управління підприємствами на основі пріоритетів їх розвитку, а саме:

у перше:

- розроблено методикку розрахунку інтегральних показників, які враховують сукупний вплив факторів зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства. Її

використання дозволяє підприємству визначити власне місце у галузі і регіоні, де воно функціонує, що є підставою для розробки пріоритетів його подальшого розвитку;

удосконалено:

- методичний підхід до аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, який базується на розрахунку відносних показників діяльності і є необхідною складовою при визначенні його стратегічних пріоритетів;
- класифікацію підприємств за критеріями приналежності їх стратегічних інтересів і можливостей до галузевого, регіонального чи комбінованого типів;
- процес формування стратегії підприємства шляхом включення етапів аналізу його стратегічних інтересів і можливостей і вибору стратегічних пріоритетів розвитку, обумовлених станом внутрішнього потенціалу і впливом зовнішнього середовища. За допомогою цих етапів здійснюється визначення інших рівнів процесу формування стратегії підприємства;

дістали подальшого розвитку:

- класифікація стратегій підприємства, яка базується на ієрархії рівнів, побудованої на підставі причинно-наслідкового і системного підходів до його стратегічної орієнтації;
- методичний підхід до виявлення факторів внутрішніх можливостей підприємства і зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегічних пріоритетів його розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх реалізація дозволяє підприємствам адаптувати свою діяльність до мінливих ринкових умов, визначати стратегічні пріоритети подальшого економічного розвитку, виявляти фактори, що впливають на вибір цих напрямків, розробляти стратегію діяльності з урахуванням пріоритетів розвитку. Методичні рекомендації щодо розробки стратегії з виробництва дизель-генераторів було впроваджено на ДП “Завод ім. Малишева” (акт № 05-2877 від 20.03.2003); з визначення показників впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на вибір стратегічних пріоритетів на ДП “ХЕМЗ” (акт № 476-5 від 21.12.2002).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою роботою, у якій представлено особисто отримані теоретичні і практичні результати в галузі стратегічного управління. В опублікованих у співавторстві роботах особистий внесок здобувача полягає в тому, що: визначено склад стратегій розвитку підприємств [1]; виділено компоненти системи стратегічного планування [6]; запропоновано стратегію функціонування підприємств в умовах дії спеціального режиму інвестиційної діяльності [7].

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації доповідалися на 4-ій і 5-ій міських науково-практичних конференціях “Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих вчених Харківщини” (Харків, 2001р., 2002р.), міжвузівській науково-практичній конференції “Проблеми рівноваги економічних систем в умовах ринкової

трансформації” (Харків, 2001р.), 1-ій Всеукраїнській науковій конференції студентів та аспірантів “Проблеми та перспективи економічної глобалізації” (Харків, 2002р.), Міжнародному інвестиційному форумі “Вільні економічні зони, території пріоритетного розвитку та технопарки України: досягнення, проблеми, перспективи” (Харків, 2002р.), 2-ій Всеукраїнській науково-практичній конференції “Крок у майбутнє” (Київ, 2002р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 11 наукових статей в наукових виданнях, визнаних ВАК спеціалізованими з економічних наук, 2 тези доповідей. Загальний обсяг публікацій складає 3,2 друк. арк., з них особисто автору належить 2,9 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Робота викладена на 204 сторінках машинописного тексту і містить 158 сторінок основного тексту, 25 рисунків (11 сторінок), 35 таблиць (30 сторінок), 3 додатки (21 сторінка), перелік використаних джерел (151 найменування).

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність обраної теми, сформульовано мету і завдання дисертації, визначено об’єкт і предмет наукового дослідження, наукову новизну і практичне значення отриманих результатів.

У **першому розділі “Сутність і роль стратегії в системі управління підприємством”** проведено аналіз сутності стратегічного управління в нових економічних умовах; показано роль стратегії в системі управління підприємством; удосконалено класифікацію макро- і мікрорівневих стратегій підприємства.

Необхідність стратегічного управління була викликана об’єктивними причинами і з’явилась як результат еволюційного розвитку форм і підходів до управління. Розвиток управлінської думки обертається навколо задач, людини і управлінської діяльності. На відміну від підходів до управління, які ставлять у главу кута лише одне з цих явищ, підхід, покладений в основу методології стратегічного управління, розглядає його як багатопланове, комплексне, змінне явище, пов’язане із внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства безліччю зв’язків.

Найважливішою умовою ефективного вирішення проблем управління в багатоцільовій відкритій системі, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, є комплексний підхід. В економічній літературі виділено три основних підходи до визначення стратегічного управління. У відповідності з ними під стратегічним управлінням розуміють вид, сферу діяльності з управління, що полягає в реалізації обраних перспективних цілей шляхом здійснення змін на підприємстві; або процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія підприємства з його оточенням; або сферу наукових знань, що вивчає прийоми та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і

засоби практичної реалізації цих знань. Визначення стратегічного управління з позицій історико-системного підходу дозволяє розглядати його як сферу управлінської діяльності. Головне призначення її полягає у визначенні оптимальних напрямків розвитку підприємства, постановці цілей, орієнтації виробничої діяльності на потреби споживачів, здійсненні гнучкого регулювання і своєчасних змін на підприємстві, які відповідають потребам з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг.

Стратегічне управління виділяє такі домінуючі поняття, як потенціал підприємства, його конкурентоздатність і стратегію. Відносно перших двох в економічній літературі принципових розбіжностей між відповідними дефініціями не існує, однак під стратегією підприємства мається на увазі або спосіб дій, або план, або набір цілей і комплекс дій, які мають визначальний характер для підприємства. В роботі пропонується під стратегією підприємства розуміти програму дій, яка визначає орієнтири діяльності підприємства на основі оцінки власного потенціалу і прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети підприємства здійснюється комплексний аналіз його внутрішнього потенціалу і стану зовнішнього середовища, на основі чого визначаються доцільні напрямки або пріоритети розвитку і обумовлена ними стратегія діяльності.

Стратегія підприємства може реалізуватися лише за наявності певних умов. У роботі узагальнено і вдосконалено критерії та умови реалізації стратегії, які структуровані за характеристиками і аспектами стратегічного управління. У даний час не існує єдиної класифікації можливих стратегій підприємства, а існуючі підходи до розгляду зазначеної проблеми носять якісно неоднорідний характер, не мають комплексного підходу. В дисертації пропонується використовувати наступний набір ознак для класифікації стратегій підприємства (продукт, ринок, етап життєвого циклу галузі, місце підприємства у галузі, лідерство у конкуренції). Рекомендується виділяти ієрархію рівнів стратегій, побудовану на підставі причинно-наслідкового і системного підходів до вирішення питання стратегічної орієнтації підприємства. Автором удосконалено класифікацію стратегій підприємства на макро- і мікрорівнях процесу стратегічного управління (рис. 1).

Ефективне функціонування і розвиток системи стратегічного управління підприємством неможливе без його науково-методичного забезпечення. У роботі обґрунтовано необхідність першочергового визначення факторів зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства, що здійснюють вплив на вибір його стратегічних пріоритетів.

У другому розділі “Аналіз факторів, що впливають на вибір стратегічних пріоритетів” розроблено методичні рекомендації для визначення стратегічних пріоритетів підприємств; обґрунтовано пропозиції щодо класифікації підприємств в залежності від типу їх стратегічних інтересів і можливостей; удосконалено методичний підхід щодо

виявлення факторів, які впливають на вибір пріоритетів розвитку, зумовлених ринковими умовами господарювання.

З метою підвищення ефективності роботи підприємства необхідно здійснювати комплексний аналіз його внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища, на основі яких визначаються стратегічні пріоритети розвитку.

Аналіз внутрішнього потенціалу підприємств пропонується проводити у наступні етапи:

- 1) визначення відносних показників для аналізу внутрішнього потенціалу підприємства;
- 2) розподіл показників на групи та побудова графіків їх динаміки у часі;
- 3) проведення аналізу внутрішнього потенціалу підприємства і формулювання висновків.

До показників, що характеризують внутрішній потенціал підприємства, віднесено такі, як обсяги виробництва і реалізації продукції, рентабельність, прибутковість і ліквідність реалізованої продукції, продуктивність і прибутковість праці, витрати на 1 грн. реалізованої продукції, капіталоозброєність, оборотність капіталу, доля нової продукції і продукції на експорт у виручці від реалізації та ін. З метою систематизації показники поділено на наступні 6 груп: основні фінансові показники; показники характеристики структури продукції; основні трудові показники; показники характеристики капіталу; показники використання прибутку; показники дебіторської і кредиторської заборгованостей. Систематизований у такий спосіб аналіз дозволяє визначити внутрішні можливості підприємства.

Проведений автором аналіз діяльності 20 промислових підприємств Харківського регіону дозволив виявити стратегічні пріоритети для кожного із запропонованих для них типів інтересів і можливостей – регіонального, галузевого і комбінованого. З цією метою визначено два “граничних” варіанти стратегічних інтересів і можливостей підприємств: галузевий і регіональний. В роботі запропоновано виділити три групи підприємств за їх стратегічними інтересами і можливостями з метою виявлення найбільш важливих факторів, що впливають на вибір стратегічних пріоритетів.

До першої групи потрапило 7 підприємств, які є лідерами у відповідній галузі, випускають високоякісну, конкурентноздатну продукцію, що експортується на зовнішні ринки. У другій групі виявилось 4 підприємства, які працюють виключно на регіональному ринку збуту. До третьої групи потрапило 11 підприємств, які поєднують ознаки як першого, так і другого типів. В кожній із трьох груп виявилися підприємства, що виробляють як споживчі товари, так і продукцію виробничого призначення. Визначено, що ступінь впливу факторів внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища відрізняється для кожного типу підприємств.

Розглянуті у роботі підходи до класифікації факторів, що впливають на вибір стратегії підприємства, розділяють їх на зовнішні і внутрішні. Їх аналіз дозволив виявити ті фактори, які можуть обумовлювати розбіжності у стратегічних пріоритетах підприємств.

У роботі обґрунтовано вибір факторів зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства і сформовано набір з 25 факторів, характеристики яких встановлено на прикладі вищезгаданих підприємств.

Тісноту зв'язку між типом стратегічних інтересів і можливостей і факторами внутрішнього і зовнішнього середовища виявлено методом кореляційного аналізу. У результаті нього визначено 15 найважливіших факторів (7 зовнішніх і 8 внутрішніх відносно підприємства), які мають найбільший вплив на тип інтересів і можливостей і визначають вибір пріоритетів розвитку підприємства.

У третьому розділі “Формування стратегії підприємства на основі пріоритетів розвитку” подано методичні і практичні рекомендації стосовно удосконалення процесу розробки стратегії підприємства на основі вибору його стратегічних пріоритетів і оцінки зв'язку цього етапу стратегічного управління з етапами формування і реалізації стратегії підприємства.

Необхідною умовою незалежності факторів, визначених у попередньому розділі, які мають найбільшу кореляцію з типом стратегічних інтересів і можливостей, є рівність:

$$\sum_{i=1}^{15} r_i^2 = R^2_{y=1,2,\dots,15}, \quad (1)$$

де r_i - вибірковий коефіцієнт кореляції і-го фактору;

$R^2_{y=1,2,\dots,15}$ - коефіцієнт детермінації, який повинен знаходитися у діапазоні $0 \leq R^2_{y=1,2,\dots,15} \leq 1$.

Через те, що умова незалежності факторів не виконувалась ($R^2 > 1$), виключено п'ять факторів, похідних від інших десяти. В результаті на основі 5 зовнішніх і 5 внутрішніх факторів запропоновано методичний підхід до визначення інтегральних показників, які враховують сукупний вплив факторів зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства (табл. 1).

Інтегральні показники пропонується визначати за наступними формулами:

$$K_{int}^{306} = \sum_{i=1}^5 q_i^{306} \cdot k_i^{306}, \quad (2)$$

де K_{int}^{306} - інтегральний коефіцієнт сукупного впливу факторів зовнішнього середовища;

q_i^{306} - коефіцієнт вагомості і-го зовнішнього фактору;

k_i^{306} - оцінка характеристики і-го зовнішнього фактору.

$$K_{int}^{6H} = \sum_{i=1}^5 q_i^{6H} \cdot k_i^{6H}, \quad (3)$$

де K_{int}^{6H} - інтегральний коефіцієнт внутрішніх можливостей підприємства;

q_i^{6H} - коефіцієнт вагомості і-го внутрішнього фактору;

k_i^{6H} - оцінка характеристики і-го внутрішнього фактору.

На основі проведених розрахунків інтегральних коефіцієнтів підприємства були розташовані у 9-клітинній матриці позиціонування, яка по горизонталі розбивається на три частини, у кожній з яких знаходяться підприємства, що мають схожі стратегічні можливості та інтереси в зовнішньому середовищі. По вертикалі матриця також поділяється на три частини за широтою можливостей, які надає внутрішній потенціал підприємств.

Для кожного поля матриці у роботі рекомендовано стратегічні пріоритети - найбільш привабливі напрямки формування шляхів розвитку підприємств, які займають різні позиції у матриці. На основі обраних стратегічних пріоритетів здійснюються усі наступні етапи стратегічного планування і управління, а саме: формулювання загальної економічної стратегії підприємства, складання конкретних стратегічних програм, прийняття бюджету фінансування стратегії, організація діяльності підприємства у відповідності до його стратегічних пріоритетів, контроль за виконанням стратегії.

Таблиця 1

Визначення інтегральних показників сукупного впливу факторів зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства

Показник	r_i	q_i	Характеристика	Оцінка, k_i
<i>Інтегральний показник сукупного впливу факторів зовнішнього середовища K_{int}^{306}</i>				
1. Географія ринків	0,50	0,28	світовий національний регіональний, місцевий	0 0,5 1
2. Законодавче регулювання входу в галузь	0,40	0,23	є немає	0 1
3. Капіталомісткість виробництва (як бар'єр входу в галузь)	0,31	0,18	дуже висока достатньо висока середня низька	0 0,5 1

4. Прихильність покупців до торгової марки	0,28	0,16	висока середня низька	0 0,5 1
5. Надійність постачальників	0,26	0,15	висока середня низька	0 0,5 1
$\sum r_i^{306} , \sum q_i^{306}$	1,75	1,0	-	-
Інтегральний показник внутрішніх можливостей підприємства K_{int}^{6H}				
1. Наукомісткість продукції	0,32	0,25	висока невисока	0 1
2. Трудомісткість виготовлення продукції	0,27	0,22	висока невисока	0 1
3. Якість у порівнянні з аналогічною продукцією конкурентів	0,26	0,21	винятково висока, висока середня низька	0 0,5 1
4. Ступінь використання виробничих потужностей	0,21	0,17	високий середній низький	0 0,5 1
5. Ступінь диференціації продукту	0,19	0,15	високий середній низький	0 0,5 1
$\sum r_i^{6H} , \sum q_i^{6H}$	1,25	1,0	-	-

Тому до процесу розробки і реалізації стратегії підприємства включено етапи аналізу його стратегічних інтересів і можливостей і вибору стратегічних пріоритетів. У роботі досліджено їх взаємозв'язок з іншими етапами формування і реалізації стратегії. На його основі запропоновано матрицю формування стратегії на основі пріоритетів розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця формування стратегії підприємства на основі пріоритетів розвитку

Етап	Об'єкт аналізу
------	----------------

	Зовнішнє середовище		Внутрішній потенціал	
Аналіз стратегічних інтересів у зовнішньому середовищі	Два "граничних" типи інтересів: 1) галузевий; 2) регіональний.			
Аналіз стратегічних можливостей	5 найважливіших факторів зовнішнього середовища = $K_{int}^{зов}$		5 найважливіших факторів внутрішнього потенціалу = $K_{int}^{вн}$	
Побудова 9-клітинної матриці стратегічних пріоритетів	3 ступені впливу зовнішнього середовища: 1) незначний; 2) значний; 3) дуже сильний.		3 інтервали внутрішніх можливостей: 1) виняткові; 2) високі; 3) середні і низькі.	
Тип підприємства по стратегічним інтересам і можливостям	1) галузевий; 2) регіональний; 3) комбінований.			
Вибір пріоритетів розвитку підприємства	Продукти: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5	Ринки: 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5	Ресурси, організація: 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5	
Формування стратегії на основі встановлених пріоритетів	Дозволяють визначити товарну і маркетингову стратегії	Визначають широту ринкової географії	Визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів і інвестиційні пріоритети	Показують доцільність здійснення диверсифікації та інших внутрішніх змін
Прийняття бюджету фінансування стратегії	Вибір стратегічних програм Критерій добору - ступінь досягнення пріоритетних цілей			

Контроль за ходом реалізації стратегії	Контроль за параметрами (чи відповідають заданим значенням). Відстеження тенденцій (перевірка обсягів збуту на відповідність чеканням).	Окупність витрат	Ефективність організаційної структури (чи відповідає вимогам стратегії)
--	---	------------------	---

Цифрами у матриці позначені: 1.1. - диференціація продукції; 1.2. - стратегія підвищення якості продукції; 1.3. - створення торгових марок; 1.4. - ефективна цінова стратегія; 1.5. - створення відмітного іміджу і підвищення престижу торгових марок; 2.1. - вихід на світовий ринок і зміцнення позицій на ньому; 2.2. - вихід на національний ринок; 2.3. - зміцнення позицій на національному ринку; 2.4. - зміцнення позицій на регіональному ринку; 2.5. - зміцнення позицій на декількох регіональних ринках; 3.1. - створення власної торгової мережі; 3.2. - інтеграція із постачальниками; 3.3. - модернізація або реконструкція виробництва; 3.4. - створення нової або удосконалення існуючої організаційної структури; 3.5. - диверсифікація діяльності.

Таким чином, пріоритети розвитку підприємств є основою для прийняття рішень на усіх етапах стратегічного планування і управління: вони відіграють найважливішу роль при формулюванні загальної економічної стратегії, складанні конкретних стратегічних програм, прийнятті бюджету фінансування стратегії, організації діяльності підприємства, здійсненні контролю за виконанням стратегії.

ВИСНОВКИ

У дисертації розглянуті теоретичні основи і розроблені методичні рекомендації з удосконалення процесу формування стратегії підприємства на основі пріоритетів його розвитку. Основні висновки, отримані в результаті дослідження, полягають у наступному:

1. Удосконалено класифікацію стратегій підприємства на основі наступних ознак - продукт, ринок, етап життєвого циклу галузі, місце підприємства у галузі, лідерство у конкуренції, і виділено ієрархію рівнів стратегій, побудовану на підставі причинно-наслідкового і системного підходів до вирішення питання стратегічної орієнтації підприємства. Визначення ознак дозволило сформулювати класифікацію стратегій підприємства в залежності від рівнів його функціонування.

2. Удосконалено методичний підхід до комплексного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства шляхом доповнення існуючих відносних показників, їх систематизації і розподілу на групи: основні фінансові показники, показники характеристики структури продукції, основні

трудоі показники, показники характеристики капіталу, показники використання прибутку, показники дебіторської і кредиторської заборгованостей. Аналіз потенціалу дозволяє підприємствам визначати власні внутрішні можливості, здійснювати подальше формування пріоритетів розвитку.

3. Розроблено класифікацію підприємств за критеріями приналежності їх стратегічних інтересів і можливостей. У відповідності із запропонованою класифікацією їх можна поділити на підприємства із галузевими, регіональними і комбінованими інтересами і можливостями. До першої групи пропонується відносити підприємства, які займають позиції лідерів у відповідних галузях, випускають високоякісну і конкурентоспроможну продукцію, яка широко експортується. Підприємства другої групи працюють виключно на регіональному ринку збуту. До третьої групи потрапили підприємства, які поєднують ознаки як першого, так і другого типів. Така класифікація дає можливість підприємству в залежності від його стратегічних інтересів і можливостей визначитися із напрямком свого подальшого розвитку.

4. Запропоновано методичний підхід до визначення факторів внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на вибір пріоритетів розвитку підприємства. Даний підхід базується на розрахунку тісноти зв'язку між факторами і типом стратегічних інтересів і можливостей підприємства. Виявлені у роботі найбільш вагомі фактори є основою для визначення ступеню впливу зовнішнього середовища і широти внутрішніх можливостей підприємства.

5. Розроблено методику розрахунку інтегральних показників внутрішніх можливостей підприємства і сукупного впливу факторів зовнішнього середовища, яка базується на оцінках характеристик факторів та їх вагомості. Ця методика дозволяє позиціювати підприємства у матриці за значеннями їх інтегральних показників, що дає можливість визначити діапазон внутрішніх можливостей і ступінь впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

6. Удосконалено процес розробки і реалізації стратегії підприємства шляхом включення етапів аналізу його стратегічних інтересів і можливостей і вибору стратегічних пріоритетів, обумовлених станом внутрішнього потенціалу і впливом зовнішнього середовища. Внаслідок визначення взаємозв'язку етапу вибору стратегічних пріоритетів з іншими етапами формування стратегії було запропоновано матрицю формування стратегії. Крім запропонованих, вона включає усі наступні етапи стратегічного планування і управління: складання конкретних стратегічних програм, прийняття бюджету фінансування стратегії, організацію діяльності підприємства у відповідності до його стратегічних пріоритетів, контроль за виконанням стратегії.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Таряник Е.М., Яровая В.В. Стратегия инвестиционной деятельности предприятий // Коммунальное хозяйство городов. Серия: экономические науки: Науч. – техн. сб. - К.: Техника, 2001.- Вып. 28.- С. 261-263.
2. Таряник Е.М. Стратегия устойчивого функционирования предприятия // Технический прогресс и эффективность производства. - Харьков: ХГПУ, 2001.- Вып. 131.- С. 104-107.
3. Таряник Е.М. Необходимость стратегической ориентации субъекта предпринимательской деятельности // Коммунальное хозяйство городов. Серия: экономические науки: Науч. – техн. сб. - К.: Техника, 2001.- Вып. 31.- С. 125-127.
4. Таряник Е.М. Стратегия управления инновационными ресурсами // Технический прогресс и эффективность производства. - Харьков: ХГПУ, 2002.- Вып. 148. - С. 155-157.
5. Таряник Е.М. Совершенствование стратегической ориентации предприятий Харьковского региона // Вісник Харківського національного університету. Серія: Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих вчених м. Харкова. - Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2002.- Вип. 551, част. 2.- С.69-74.
6. Іванілов О.С., Губа О.М., Таряник О.М. Резерви підвищення ефективності діяльності підприємств житлового господарства // Коммунальное хозяйство городов. Серия: экономические науки: Науч. – техн. сб. - К.: Техника, 2002.- Вып. 41. -С. 141-145.
7. Таряник О.М., Губа О.М. Оподаткування в умовах спеціального режиму інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку // Економіка розвитку. - Харків: ХДЕУ, 2002. - Вип. 3 (23) - С. 74-78.
8. Таряник О.М. Формування стратегії підприємства на основі пріоритетів розвитку // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003.- Вип. 182, том III. – С. 655-661.
9. Таряник О.М. Вплив пріоритетів розвитку підприємства на стратегію // Коммунальное хозяйство городов. Серия: экономические науки: Науч. – техн. сб. – К.: Техніка, 2003. – Вып. 50.- С. 98-101.
10. Таряник О.М. Визначення стратегії на основі пріоритетів розвитку // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. - Вип. 185, том III. – С. 505-510.
11. Таряник О.М. Стратегічні інтереси і можливості підприємства як основні чинники формування стратегії // Коммунальное хозяйство городов. Серия: экономические науки: Науч. – техн. сб. – К.: Техніка, 2003. – Вып. 52.- С. 68 - 72.
12. Таряник О.М. Стратегія управління підприємствами будівельної галузі як засіб досягнення економічної рівноваги // Матеріали міжвузовської науково-практичної конференції “Проблеми рівноваги економічних систем в умовах ринкової трансформації”.- Харьков: НУА, 2001.- С.97-98.

13. Таряник О.М., Губа О.М., Зоріна В.М., Ярова В.В. Резерви підвищення ефективності діяльності підприємств // Матеріали 2-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених “Крок у майбутнє”.- К: НТУУ “КПІ”, 2002.- С. 284.

АНОТАЦІЇ

Таряник О.М. Формування стратегії підприємства на основі пріоритетів розвитку. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Українська державна академія залізничного транспорту, Харків, 2004.

Дисертацію присвячено теоретичному обґрунтуванню і практичному вирішенню актуального науково-практичного завдання формування стратегії підприємства на основі пріоритетів розвитку. Розроблено методику визначення інтегральних показників внутрішніх можливостей і сукупного впливу факторів зовнішнього середовища підприємства. Уточнено склад факторів для класифікації стратегій підприємства. Удосконалено методичний підхід до аналізу внутрішнього потенціалу діяльності підприємств.

Розроблено класифікацію стратегій підприємств за приналежністю їх стратегічних інтересів і можливостей до галузевого, регіонального або комбінованого типів. Удосконалено методичний підхід до визначення факторів внутрішніх можливостей підприємства і його зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на вибір стратегічних пріоритетів. Удосконалено процес формування стратегії розвитку підприємства шляхом включення етапів аналізу стратегічних інтересів і можливостей підприємства і вибору його стратегічних пріоритетів.

Ключові слова: стратегічне управління, процес формування стратегії підприємства, стратегічні пріоритети, стратегічні інтереси, стратегічні можливості, внутрішній потенціал, зовнішнє середовище, матриця стратегічних пріоритетів.

Таряник Е.М. Формирование стратегии предприятия на основе приоритетов развития. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 – экономика, организация и управление предприятиями. – Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, Харьков, 2004.

Диссертация посвящена теоретическому обоснованию и разработке рекомендаций по совершенствованию процесса формирования стратегии предприятия на основе приоритетов

развития. Научные подходы к определению понятия "стратегическое управление" сгруппированы по признаку стороны, на которой акцентирует внимание та или иная группа исследователей. Предложены усовершенствованные определения понятий "стратегическое управление", "стратегия". В работе обобщены и усовершенствованы условия и критерии реализации стратегии предприятия.

В данное время не существует единой классификации стратегий предприятия, а существующие подходы к рассмотрению данной проблемы носят качественно неоднородный характер, не обладают комплексностью. Предлагается, во-первых, использовать оригинальный состав признаков для классификации стратегий предприятия (продукт, рынок, этап жизненного цикла отрасли, место предприятия в отрасли, лидерство в конкуренции), во-вторых, выделять иерархию уровней стратегий, построенную на основе причинно-следственного и системного подходов к решению проблемы стратегической ориентации предприятия.

На основе комплексного анализа внутреннего потенциала и состояния внешней среды определяются приоритеты развития, находящие свое отражение в стратегии предприятия. Проведенный анализ 20 промышленных предприятий Харьковского региона ставил перед собой цель выявления наиболее весомых факторов, влияющих на выбор их стратегических приоритетов.

Анализ внутреннего потенциала предприятий в работе предложено проводить по методике расчета относительных показателей. На основе данных анализа внутренних возможностей предприятий выявлены стратегические приоритеты для двух предложенных типов стратегических интересов и возможностей предприятия - регионального и отраслевого, а также общие для обоих типов - комбинированного.

В работе предложено выделять три группы предприятий по их стратегическим интересам и возможностям с целью выявления наиболее важных факторов, влияющих на выбор стратегических приоритетов.

Рассмотренные подходы к классификации факторов, влияющих на выбор стратегии предприятия, позволяют их разделить на внешние и внутренние. В работе обоснован и сформирован набор из 25 факторов внешней среды и внутренних возможностей предприятия.

Анализ позволил выявить 10 важнейших факторов (5 внутренних и 5 внешних по отношению к предприятию), имеющих наибольшую корреляцию с типом интересов и возможностей предприятий и определяющих выбор приоритетов их развития.

В работе предложена методика определения интегральных показателей внутренних возможностей предприятия и совокупного влияния факторов внешней среды, базирующаяся на оценках характеристик факторов, осуществляющих влияние на выбор стратегических приоритетов его развития, а также их значимости. Данная методика позволяет располагать анализируемые предприятия в 9-клеточной матрице позиционирования, основываясь на полученных значениях

интегральных показателей. Матрица разбивается по горизонтали на три части, в каждой из которых находятся предприятия, обладающие схожими стратегическими возможностями и интересами во внешней среде. По вертикали матрица также делится на три интервала, характеризующие диапазон внутренних возможностей предприятия.

Анализ полей матрицы позволяет рекомендовать стратегические приоритеты или наиболее приемлемые направления развития предприятий, занимающих в ней различные позиции.

Усовершенствован процесс разработки и реализации стратегии предприятия путем включения этапов анализа его стратегических интересов и возможностей и выбора стратегических приоритетов, обусловленных состоянием внутреннего потенциала и влиянием внешней среды.

В результате выявления взаимосвязи выбора стратегических приоритетов с другими этапами разработки и реализации стратегии предложена матрица формирования стратегии предприятия.

Приоритеты развития предприятия являются основой для принятия решений на всех этапах стратегического планирования и управления: они играют важнейшую роль при формировании общей экономической стратегии, составлении конкретных стратегических программ, принятии бюджета финансирования стратегии, организации деятельности предприятия в соответствии с его стратегическими приоритетами, осуществлении контроля за выполнением стратегии.

Ключевые слова: стратегическое управление, процесс формирования стратегии предприятия, стратегические приоритеты, стратегические интересы, возможности, внутренний потенциал, внешняя среда, матрица стратегических приоритетов.

Taryanik E. M. Formation of strategy of the enterprise on the basis of priorities of development. - Manuscript.

Dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences on a speciality 08.06.01 - economy, organization and management of the enterprises. - Ukrainian state academy of a railway transportation, Kharkov, 2004.

The dissertation is devoted to theoretical generalization and the practical decision of an actual scientific - practical task of formation of strategy of the enterprise on the basis of priorities of development. Methodical approaches to definition of factors of internal opportunities and an environment which carry out the greatest influence on a choice of strategic priorities and integrated parameters of internal opportunities and cumulative influence of factors. Process of formation of strategy of development of the enterprise is developed by inclusion in it of analysis stages of strategic interests and opportunities of the enterprise and a choice of strategic priorities. Have received the further development methodical bases of classification of strategy of the enterprise and hierarchy of levels of strategy by criteria of a belonging of their strategic interests and opportunities to branch, regional or combined.

Key words: strategic management, process of formation of strategy of the enterprise, strategic priorities, strategic interests, strategic opportunities, internal potential, an environment, a matrix of strategic priorities.

ТАРЯНИК ОЛЕНА МИХАЙЛІВНА

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Відповідальний за випуск

О.С. Іванілов

План 2004 р.

Підписано до друку 17.03.2004 р.

Надруковано на ризографі.

Тираж 100 прим.

Формат 60x90 1/16.

Умовн. друк. арк. 0,9.

Замовлення №798.

Папір друк. №2.

Обл.-вид. арк. 1,1.

Безкоштовно.

Видавництво ХДТУБА, 61050, м. Харків, вул. Сумська, 40

Підготовлено та надруковано РВВ Харківського державного технічного
університету будівництва та архітектури