

УДК 69.003:658

Гуцало Андрій Віталійович

Аспірант кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ТА ПРИКЛАДНОГО АСПЕКТІВ
ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

***Анотація.** Визначено методичні та прикладні особливості управління розвитком підприємств на основі управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено зміст категорій «стратегія» і «функціональна стратегія бізнес-процесу», уточнено перелік властивостей та доповнено наявну класифікацію конкурентоспроможності підприємства. Удосконалено підхід до аналізу та типології стратегій підприємства на основі процесного підходу, що базується на конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства та зорієнтована на гармонійне задоволення інтересів основних зацікавлених сторін. Розроблено методичний підхід до побудови системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу, який включає параметри потенціалу, перебігу й результативності бізнес-процесів підприємства та визначення стратегій його розвитку.*

Ключові слова: *бізнес-процес; стратегія розвитку; конкурентоспроможність підприємства; процесний підхід; сталий розвиток; цілі управління*

***Аннотация.** Определены методические и прикладные особенности управления развитием предприятий на основе управления конкурентоспособностью предприятия. Определено содержание категорий «стратегия» и «функциональная стратегия бизнес-процесса», уточнен перечень свойств и дополнена существующая классификация конкурентоспособности предприятия. Усовершенствован подход к анализу и типологии стратегий предприятия на основе процессного подхода, основанного на конкурентоспособности бизнес-процессов предприятия и ориентированного на гармоничное удовлетворение интересов основных заинтересованных сторон. Разработан методический подход к построению системы показателей для анализа конкурентоспособности предприятия на основе процессного подхода, который включает параметры потенциала, прохождения и результативности бизнес-процессов предприятия и определение стратегий его развития.*

Ключевые слова: *бизнес-процесс; стратегия развития; конкурентоспособность предприятия; процессный подход; устойчивое развитие; цели управления*

***Abstract.** The article is devoted to issues related to the development of scientific - theoretical propositions, development and justification of methodological and practical recommendations on the feasibility of using the process approach to strategic management. Methodical and application management features of enterprise development based on competitiveness management company are shown. The content categories of "strategy" and "functional business process strategy", a revised list of properties and expanded the existing classification of competitiveness are given. Improved approach to the analysis and typology of strategies based on a process approach had ben done based on the competitiveness of business processes and focused on a harmonious meeting the interests of all stakeholders. The methodical approach to building a system of indicators for the analysis of competitiveness on the basis of the process approach, which includes settings potential progress and effectiveness of business processes and strategies of development is offered. The solution of the problem of improving the functioning on the basis of generalization and improvement of methods of financial and economic and strategic analysis allows to substantiate complex formation and evaluation process management system and deepen the methodological principles determination of the effectiveness of business processes.*

Keywords: *business process; strategy development; competitiveness; process approach; sustainable development; management objectives*

Постановка проблеми та актуальність теми дослідження

У сучасних умовах об'єктивною передумовою розвитку підприємства і підтримки його конкурентоспроможності є активізація інноваційно-інвестиційної діяльності. Забезпечення структурних перетворень і розширеного відтворення на сучасній технологічній основі, блокування старіння основних фондів вимагає регулювання наукової та інноваційно-інвестиційної діяльності на всіх рівнях: федеральному, регіональному, муніципальному і корпоративному.

Інвестиції визначають основні макроекономічні пропорції: між споживанням і накопиченням, видами економічної діяльності, виробництвом товарів і послуг, створюючи певні передумови для розширеного відтворення. Розширення інвестиційної діяльності сприяє активізації і реалізації інновацій у виробництві, що забезпечує, у свою чергу, сталий розвиток підприємств. Світова практика підтверджує, що пряма підтримка інтенсивності інноваційно-інвестиційних процесів в економіці є вирішальною умовою її структурної перебудови і стабільних темпів економічного зростання [1, с. 13].

Для кожного підприємства основною стратегічною проблемою є вирішення завдання вибору оптимального шляху здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності, реінжинірингу бізнес-процесів і створення адекватної вибраному шляху організаційної структури.

Мета статті

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства на основі процесного підходу.

Для досягнення означеної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні й практичні аспекти управління конкурентоспроможністю на основі вибору стратегії розвитку підприємства для розкриття її сутності, властивостей та аналізу сучасних наукових підходів до управління;
- розробити концепцію стратегії розвитку підприємства, що базується на процесному підході;
- розробити методичний підхід до побудови системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу.

Виклад основного матеріалу

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чандлер-молодший у 1962 році. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією зазвичай розуміють довгострокові плани керівництва фірми, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей. Окрім цього, існує і таке розуміння стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу та ін.

Одного простого визначення стратегії не існує. Тим більше, що будь-яка стратегія є певне спрощення, що перекручує реальність. Але коли керівництво впевнене в діях, зумовлених опрацьованою стратегією, то фірма може досягти високих результатів. У цьому і полягає основне призначення стратегії – спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей організації.

Зміни визначень терміна "стратегія" відбувалися разом зі змінами зовнішнього середовища фірми. Проаналізуємо відомі визначення стратегії, наведені в табл. 1.

З наведених визначень видно, що фірма повинна виробляти стратегії і управляти ними в таких трьох галузях: внутрішні ресурси фірми; бізнес-середовище, в якому фірма функціонує; здатність фірми створювати додану вартість [1]. Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на декілька важливих моментів. По-перше, більшість авторів визначає стратегію як план управління фірмою в цілому.

По-друге, призначення цього плану – це досягнення довгострокових цілей фірми. Отже стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалій період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямків діяльності.

Порівняння визначень поняття “стратегія”

| Автор | Визначення |
|--|--|
| А. Чандлер, Д. Куїнн, У. Глюк | Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів |
| Гарвардська школа бізнесу, М. Хамель | Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації |
| І. Ансофф, Д. Стейнер | Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів |
| М. Портер | Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони |
| М. Мінцберг | Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень і дій |
| М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, та ін. | Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей |
| А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд | Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених завдань |
| Б.Д. Хендерсон | Стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу в бізнесі і примножує її |
| П. Дойль | Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання |
| І. Горчикова | Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей |

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

Кожний процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в результаті лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія – це багатогранний та дуже ефективний для підприємства елемент, який, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її імовірнісний характер [2].

Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства. В цілому, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей [4].

На даний момент існує багато визначень стратегії, але їх усіх об'єднує поняття стратегії як усвідомленої і продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення і прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства, як засіб зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем.

Стратегія повинна стати «ниткою часу», що зв'язує минуле і майбутнє та одночасно визначає шлях до розвитку. У самому загальному вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова

концепція до досягнення реальної конкурентної переваги, здатна зберігатися тривалий час. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг [2].

Глибину суть цього поняття можна зрозуміти, відповівши принаймні на чотири питання:

1. У якому фінансово-економічному стані і середовищі перебуває підприємство нині?
2. Який стан підприємства очікують у перспективі: бажаний чи реально можливий?
3. Які альтернативні напрямки розвитку підприємства можливі (з урахуванням його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища)?
4. Якими методами і засобами можна реалізувати вибрану стратегію?

Урахування цього дозволяє запропонувати наступне, найбільш повне визначення стратегії підприємства. Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [3].

В сучасній літературі розглядається питання відносно сполучення або розділення підходів до визначення «стратегії як процесу» та «стратегії як

результату» (кінцевого орієнту), яке займає досить багато місця в економічній літературі. У першому випадку для визначення стратегії потрібно відповісти на такі запитання:

1. «Хто ми є?», «Де ми перебуваємо?» («вихідне» положення А);
2. «Куди ми йдемо?» або «Якими ми бажаємо бути?» («кінцеве» положення Б);
3. «Коли і як ми досягнемо наших цілей?», тобто як можна перейти з положення А у положення Б.

Визначення «стратегії як результату» пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють такі підходи.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів за допомогою проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу або інших підходів, що використовуються для аналізу взаємовпливу зовнішнього та визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку внутрішнього середовища організації [4].

У сучасній літературі можна також виокремити дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація, що її має. З цієї точки зору стратегія – це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Стратегію можна визначити також як

найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямів у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера: стратегія це “визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей”. До такого підходу наближається таке визначення: “Стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей”. Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління Л. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації [5].

Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності. Стратегія має:

а) синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;

б) включати різні сторони керованого об'єкта, наприклад, для організації – місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему менеджменту та ін.;

в) орієнтувати на досягнення не миттєвих задач, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних та особистих інтересів;

г) втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління та інших наук;

д) бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають у просторі і у часі;

е) концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішнього середовища, знання, вміння та досвід всього колективу. У розробці стратегії повинні брати участь всі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати повинен нести перший керівник, за проміжні результати – відповідні керівники та відповідальні виконавці;

ж) бути помірно ризикованою, але не занижують стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої переваги [6].

Стратегія – визначення напрямку і масштабу діяльності організації у максимально можливій довгостроковій перспективі, що дозволяє узгоджувати ресурси компанії з мінливими умовами зовнішнього середовища і особливо з ринками, споживачами і клієнтами з метою задоволення потреб зацікавлених сторін”.

Дане визначення Дж. Джонсона і К. Скоулза має ряд переваг.

По-перше, при його формулюванні автори виходять з позиції того, що стратегія визначає загальний довгостроковий напрям розвитку підприємства саме у мінливому зовнішньому середовищі.

По-друге, зовнішнє середовище, яке є джерелом змін визначається як ринкове, яке об’єднує велику кількість учасників ринкових відносин, у тому числі і конкурентів.

По-третє, в узагальненому трактуванні інструментів пристосування до вимог зовнішнього середовища автори притримуються, в широкому сенсі, логіки ресурсного підходу в теорії стратегічного управління, закладаючи в основу стратегії здатність підприємства ефективно використовувати внутрішні ресурси, узгоджуючи їх з мінливими умовами зовнішнього середовища [7].

Отже, класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності.

Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

Стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні

напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства [3].

В теорії менеджменту прийнято виділяти три рівня стратегічного управління: корпоративний, конкурентний (бізнесовий) та функціональний (рис. 1).

Корпоративна або загальна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг. Стратегічні рішення на цьому рівні найбільш складні, тому що стосуються підприємства в цілому. Саме тут визначається і погоджується продуктова стратегія підприємства.

Історично бізнес спочатку був однопродуктовим, потім настала ера диверсифікації виробництва, пов’язаної з управлінням крупними багатопродуктовим підприємством. Однією з цілей корпоративної стратегії є вибір господарських підрозділів фірми, у які варто вкладати інвестиції [8].

Корпоративну стратегію розглядають як загальний план керування для диверсифікованої компанії.

Корпоративна (портфельна) стратегія – це стратегія, яка описує загальний напрямок росту підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг.

Корпоративна стратегія визначається як стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому. Вона необхідна для досягнення цілей на загально корпоративному рівні.

Таким чином, корпоративна стратегія – це загальна стратегія диверсифікованої компанії, що відображає єдиний напрямок діяльності для всіх її сфер бізнесу. Вона описує підходи щодо управління різними видами діяльності, дії зі створення та підвищення вартості компанії та ефективної організації її зусиль для досягнення корпоративних цілей.

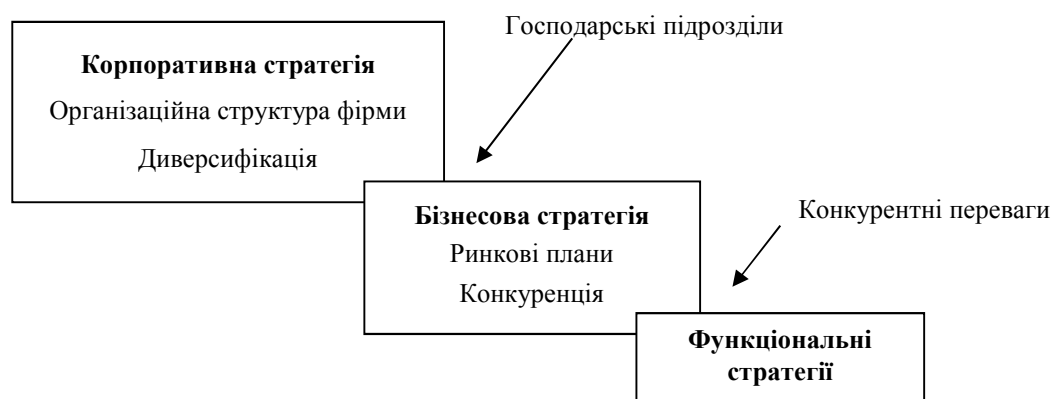


Рис. 1. Три рівні стратегічних рішень

На корпоративному рівні приймаються рішення про покупку чи продаж компаній у рамках портфеля корпорації, пропонуються та затверджуються стратегії для бізнес-одиниць, які в свою чергу повинні досягти високих результатів роботи, що в цілому забезпечує значне лідерство компанії. І обов'язково корпоративний центр повинен працювати на створення вартості.

Керуюча компанія виступає в ролі посередника між фірмами, що створюють матеріальні цінності та банківськими установами та інвесторами, які надають грошові кошти.

Корпоративна стратегія відображає чотири найважливіших напрямки:

1. Освоєння та зміцнення позицій у нових галузях. Головна проблема для диверсифікованої компанії – визначити кількість та види напрямків діяльності чи вирішити у яких галузях буде діяти компанія і яким чином – шляхом створення нової компанії чи придбанням компанії, що вже існує.

2. Підвищення продуктивності всіх підрозділів компанії. У міру зміцнення положення компанії в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на посиленні довгострокових конкурентних позицій та підвищенні прибутковості всіх її підрозділів.

3. Перетворення в конкурентну перевагу елементів міжфірмової відповідності. Компанія, що розширює свою діяльність у галузі, де вона зможе використовувати схожі технології, канали збуту, аналогічний характер роботи та інші елементи, досягає конкурентної переваги над суперниками, що вибрали стратегію неспорідненої диверсифікації.

4. Установлення інвестиційних пріоритетів та перерозподіл ресурсів компанії в найбільш перспективні підрозділи. Господарські підрозділи компанії відрізняються різною інвестиційною привабливістю, тому керівництву доцільно здійснювати перерозподіл ресурсної бази у найбільш перспективні напрями [9].

На рівні господарського підрозділу розробляється ділова стратегія – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як

підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку; кому саме і за якими цінами буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі і т.д. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції. Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з бізнесовою [10].

Ділова стратегія (або бізнес-стратегія) являє собою план управління окремою сферою діяльності і націлена на зміцнення довгострокової конкурентної позиції компанії на ринку. Вона включає в себе не тільки конкурентну стратегію, а й функціональні стратегії.

М. Портер запропонував деталізовану систему універсальних конкурентних стратегій – залежно від двох критеріїв: тип цільового ринку і тип конкурентної переваги (табл. 2).

Стратегія низьких витрат (лідерства у витратах) передбачає зниження повних витрат і цін. Вона використовується для стандартизованих товарів, орієнтована на весь ринок і передбачає використання ефекту масштабу виробництва. Конкурентна перевага досягається за рахунок більш низьких витрат і цін.

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, це стратегія повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо.

Таблиця 2

Типи конкурентних стратегій (матриця М. Портера)

| Тип цільового ринку | Тип конкурентної переваги | |
|---------------------|---------------------------------|----------------------------|
| | Низькі витрати | Диференціація товару |
| Весь ринок | Лідерства у витратах | Широкої диференціації |
| Сегмент ринку | Фокусування на низьких витратах | Сфокусованої диференціації |

Оптимальних витрат

Перевагами стратегії зниження витрат є:

– для конкурентів – у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;

– для споживачів – відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів лишається нереалізованою;

– для постачальників – більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;

– для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь – лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

– для товарів-замінників (субститутів) – лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною [3].

Функціональна стратегія диференціації спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів. Унікальні властивості закріплюються торговою маркою. Конкурентна перевага досягається за рахунок залучення додаткових покупців, зростання продажів і цін за унікальні властивості товару.

Стратегії фокусування орієнтовані на один із сегментів ринку, групу покупців і певні властивості товару. Конкурентні переваги досягаються за

рахунок названих раніше двох типів: скорочення витрат і цін, додаткові продажі і більш високі ціни за диференційовані властивості товарів.

Стратегія фокусування на низьких витратах орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат і цін. Стратегія фокусування на диференціації продукції спрямована на забезпечення представників обраного сегмента товарами і послугами, які найбільш повно відповідають їх смакам і потребам.

Стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність, ніж у конкурентів, за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції [1].

Функціональні стратегії – стратегії, що розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і бізнесової стратегії.

Метою функціональних стратегій є створення високоєфективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечуватиме керованість стратегічних змін, що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління [4].

Стратегії розробляються для кожної функції управління, функціональної ланки. Можна виділити основні функціональні стратегії, показані на рис. 2.

Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративних, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Специфічними завданнями маркетингової стратегії є формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Кадрова стратегія – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія персоналу має в себе включати:

- профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку;
- розстановку і закріплення кадрів;
- вдосконалення мотиваційного механізму їх діяльності; покращення умов і привабливості праці;
- профатестацію, стимулювання професійного росту;

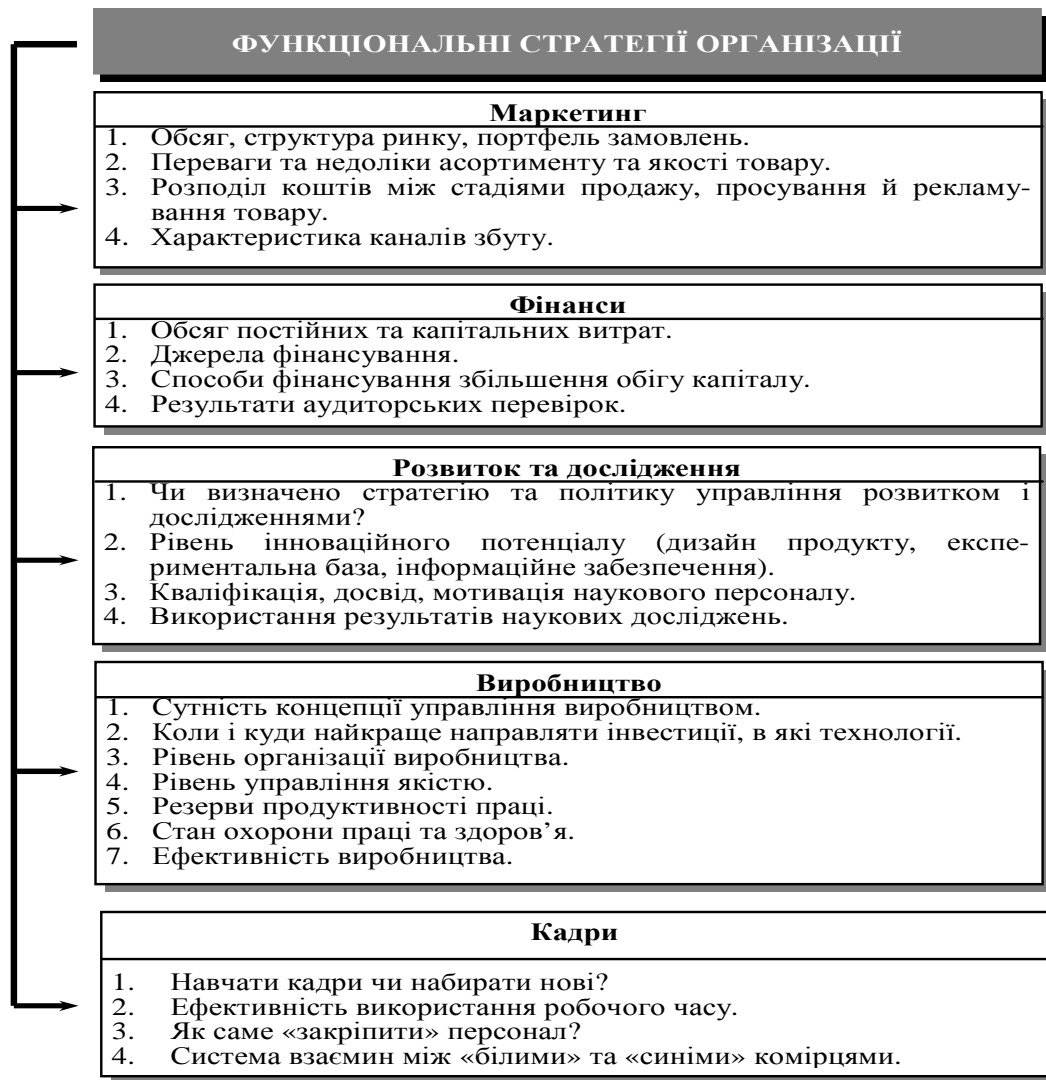


Рис. 2. Фрагменти функціональних стратегій організації [2]

- роботу з резервом кадрів;
- контроль за діяльністю персоналу;
- систему інформування кадрів про завдання колективів;
- виховання кадрів.

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Основні завдання виробничої стратегії можна звести до таких:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;

- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;

- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондовіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт буває двох груп:

а) інноваційна (розробка цілком нової продукції);

б) імітаційна (імітацію існуючих товарів).

Спонукаючими мотивами для формування стратегії наукових досліджень і науково-конструкторських робіт можуть бути:

а) вимоги корпоративної і конкурентних стратегій підприємства (наприклад, обрання стратегії диференціації передбачає пошук нового товару чи модернізацію його властивостей, а отже відкриває поле для стратегії наукового пошуку);

б) маркетингові дослідження, які подають узагальнені вимоги споживачів до товару;

в) різка зміна середовища, “технологічний прорив” конкурентів.

Розрізняють такі види стратегій наукових досліджень і науково-конструкторських робіт:

– наступальна – означає розробку цілком нових технічних і технологічних рішень для забезпечення реалізації корпоративної стратегії зростання;

– захисна – розробка таких дизайнерських, техніко-технологічних рішень, які б забезпечили збереження підприємством досягнутих позицій на ринку;

– проникнення – стратегія для конструювання такого товару, чи надання йому таких властивостей, що забезпечить проникнення на нові ринки;

– конгломератна – її ще називають наступально-захисною і застосовують, як правило, великі підприємства;

– реакції – це стратегія реакції на суттєвий технологічний прорив конкурентів [6].

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. За розробки фінансової стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства. Фінансова стратегія підприємства забезпечує:

– формування та ефективне використання фінансових ресурсів;

– виявлення найефективніших напрямків інвестування;

– відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;

– визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Завданнями фінансової стратегії є:

1. визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;

2. визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;

3. фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;

4. вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;

5. розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств [3].

Функціональні стратегії визначають напрями діяльності окремих функціональних служб (чи певних організаційних елементів в рамках заданої функції) підприємства. Більш адекватним з практичної точки зору є виділення й четвертого рівня стратегії – операційного.

Операційна стратегія є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць та окремих відділів. Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.

Висновки

На теоретичному рівні показано взаємодію концепцій процесного, функціонального та цільового управління підприємствами. Доведена доцільність використання моделювання системи бізнес-процесів, яке передбачає здійснення комплексного економічного, аналітичного, графічного, програмного обґрунтування вибору найбільш ефективного варіанта стратегічного розвитку підприємства. Дотримання даного підходу дає можливість обґрунтовувати модифіковану технологію формування системи бізнес-процесів підприємства, базовими елементами якої визначені основні, допоміжні та управлінські бізнес-процеси, що характеризуються відповідними атрибутами. Таким чином, можна сказати, що стратегія підприємства являє собою встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної прибутковості.

Список літератури

1. Johnson G. *Exploring Corporate Strategy* / G. Johnson, K. Scholes Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 1993. – 431 p.
2. Кравченко О.В. *Поняття стратегії розвитку підприємства* – <http://dspace.academy.sumy.ua/bitstream/123456789/563/1/kravchenko9.pdf>.
3. Трухан О.Л. *Економічні науки. Змістовна сутність поняття “Стратегія підприємства”: суперечності поглядів.* – ВІСНИК ЖДТУ № 1 (51) – http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_1/54.pdf.
4. Молчева А.М. *Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства.* – *Наука й економіка*, 2009 р., № 4 (16), Т. 2 – <http://kneu.km.ua>.
5. Герасимчук В.Г. *Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: монографія.* – К.: КНЕУ, 2008. – 258 с.
6. Лепейко Т.И. *Применение процессного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия / Т.И. Лепейко, А.В. Котлик // Экономика : проблемы теории та практики : зб. наук. праць. Вип. 216. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – Т. 2. – С. 437 – 445.*
7. Морозов В.В., Кальніченко О.В. *Функціонально – ролевий підхід до опису життєвого циклу проектів проектно-орієнтованих корпорацій // Управління розвитком складних систем. – 2011. – №5. – С. 23 – 29.*
8. Пилипенко І.О. *Підвищення ефективності реалізації проектів в умовах високого рівня невизначеності на прикладі проекту будівництва житлового будинку / І.О. Пилипенко // Управління розвитком складних систем. – 2013. – №14. – С. 72-75.*
9. Рибак А.І. *Аналіз механізмів фінансування будівельних проектів в галузі житлового будівництва. Ринковий механізм фінансування / А.І. Рибак, І.Б. Азарова // Управління розвитком складних систем. 2014. – №18. – С. 88-97.*
10. Чернова Л.С. *Повышение конкурентоспособности отечественного наукоемкого предприятия / Л.С. Чернова // Управління розвитком складних систем. – 2013. – №16. – С. 69-71.*

References

1. Johnson, G. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. K. Scholes Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 431.
2. A. Kravchenko *The concept of development strategy* - <http://dspace.academy.sumy.ua/bitstream/123456789/563/1/kravchenko9.pdf>.
3. Truhan, A.L. *Economics. Content essence of the concept of "Business Strategy": contradictions views. Journal ZSTU, 1 (51).* http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_1/54.pdf.
4. Momcheva, A.M. (2009). *Theoretical aspects of the development strategy of the company. Science and Economics, 4 (16), Vol 2.* <http://kneu.km.ua>.
5. Gerasymchuk, V.G. (2008). *Strategic management. Graphic simulation: monograph.* Kyiv, Ukraine: MBK, 258.
6. Lepeyko, T.I. (2010). *Application process approach to the management of competitiveness of the enterprise / T.I. Lepeyko, A.V. Kotlik // Ekonomika: the problem is the practice teorii: ST. Sciences. Pratzen. Vipusk 216. Dnipropetrovs'k, Ukraine: DNU, T. 2, 437 - 445.*
7. Morozov V.V. (2011). *Functional - Role approach to the description of the project life cycle of project-oriented corporations / V.V.Morozov, O. Kalnichenko // Management of development of complex systems: 5, 23-29.*
8. Pylypenko, I.A. (2013). *Improving the efficiency of project implementation in a high level of uncertainty on the example of the construction project of residential house. Management of complex systems: 14, 72-75.*
9. Fisherman, A.I. (2014). *Evaluation of financing construction projects in housing. The market mechanism financing / A.I. Fisherman, I.B. Azarov // Management of development of complex systems: 18, 88-97.*
10. Chernova, L.S. (2013). *Improving the competitiveness of domestic high-tech enterprise. Management of complex systems: 16, 69-71.*

Стаття надійшла до редколегії 21.10.2014

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Г.М. Рижаківа, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.