



Проект співфінансується Європейським Союзом, проте висловлені погляди та думки належать лише авторам цього проекту і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

Шапа Н.М.,
Науковий керівник
Шапа Б.А.,
Студент

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДСТАВІ ЗАСТОСУВАННЯ НАУКОВИХ МЕТОДИК

В умовах складних та надзвичайних подій керувати великим підприємством не просто. Визначити перспективи розвитку діяльності та знайти найбільш вигідні, економічно доцільні напрями роботи допоможе правильно розроблена стратегія управління. Для великих підприємств, які мають широкий товарний асортимент або самостійні види бізнесу виникає завдання визначити найбільш пріоритетні напрями діяльності або асортиментні групи продукції, щоб ефективно використовувати та спрямувати фінансові та інші ресурси, які є часто обмеженими. Для вирішення цього завдання корисно застосовувати науковий підхід до розроблення стратегії.

Мета роботи – дослідити наукові методи та підходи щодо визначення стратегії розвитку великого сучасного підприємства.

Перш за все, зазначемо, що у науковій літературі з питань стратегічного управління акцентується увага на необхідності визначення стратегії за рівнями ієрархічної структури підприємства. Мова йде про наступні рівні:

1. Головна (корпоративна) стратегія. Ця стратегія описує розвиток підприємства як єдиного цілого, формулюється на вищому рівні та є обов'язковою для всіх підрозділів організації, незалежно від ступеня їх автономії та децентралізації.

2. Стратегії бізнес-одиниць (СБО). Ці стратегії розробляються в тому випадку, коли в компанії існують самостійні



види бізнесів та автономні або напіваавтономні стратегічні бізнес-одиниці. Бізнес-одиниця - це підрозділ компанії, що здійснює повний цикл – маркетинг, виробництво, збут, дослідження та розробки. Спрощено можна вважати бізнес-одиницею окрему товарну групу продукції, якщо існує певна автономія щодо закупівлі, виробництва та продажу

3. Функціональні стратегії, їх також називають забезпечувальні. Призначення цих стратегій – забезпечити виконання стратегій бізнес-одиниць і компанії в цілому. При їх розробці враховуються загальнокорпоративні завдання і одночасно завдання розвитку підрозділів в цілому. Функціональні стратегії - це стратегії нижнього рівня і вони повинні бути гранично конкретні.

4. Стратегії команд, робочих груп та працівників. Досвід стратегічного менеджменту показав, що стратегія компанії буде ефективно реалізована, лише коли загальні стратегічні цілі верхнього рівня перетворюються в стратегічні цілі працівників нижніх рівнів, від яких залежить впровадження стратегій.

Науковий підхід розроблення стратегії передбачає забезпечення взаємозв'язків між в'яма рівнями стратегій.

У даному дослідженні розглянемо наукові методи та підходи, які можуть бути застосовані для СБО та визначення оперативних стратегій робочих груп (підрозділів або відділів) та наведемо приклад їх застосування у великій компанії, яка займається роздрібною торгівлею медикаментами та надає послуги. На прохання керівництва назву підприємства не наведемо, позначемо як «мережа аптек».

Найбільше розповсюдження отримали графічні та матричні методи. В науковій літературі [1-4] виділяють наступні підходи до розробки СБО:

1. Матриця можливостей по товарах/ринках;
2. Матриця «Бостон консалтинг груп»;
3. Матриці «Привабливість – Конкурентноздатність»;
4. Стратегічна модель М. Портера.

Матриця «товар/ринок» є класичною моделлю, що використовується при розробці СБО, а також своєрідним

практичним інструментом для визначення стратегічних дій залежно від того на якому ринку планує діяти підприємство та яка ступень новизни товару (рис.1).

		РИНОК	
		СТАРИЙ	НОВИЙ
ТОВАР	СТАРИЙ	Проникнення на ринок	Розвиток ринку
	НОВИЙ	Розробка товару	Диверсифікація

Рис. 1. Матриця «Товар/ринок» [4]

Широковідомий матричний метод «Бостон консалтинг груп» (матриця БКГ) простий у використанні, оснований на доступній інформації і не потребує значних витрат, його результати досить зрозумілі для інтерпретації та прийняття рішень. Аналіз проводиться на основі порівняння стану кожної бізнес-одиниці (товарної групи або окремого товару) за двома критеріями – частка ринку та темп зростання ринку – у порівнянні з головним конкурентом. Ідея методу полягає в розподілі товарних груп на чотири типи:

- товари, попит на які зменшується, а ринкова частка — незначна (умовне найменування цього типу «собаки»);
- товари, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою («важкі діти»);
- товари, попит на які зростає інтенсивно та ринкова частка збільшується («зірки»);
- товари, які визначають ринкову частку підприємства, попит на них сталий і мало змінюється («дійні корови»).

Подібний розподіл та його аналіз дають можливість кількісно і якісно оцінити рішення про звільнення від неперспективних товарів та концентрацію зусиль на таких, які є важливими в стратегічному плані для забезпечення стійкого стану підприємства на ринку. Приклад застосування даного методу на реальному підприємстві наведено на рис. 2.

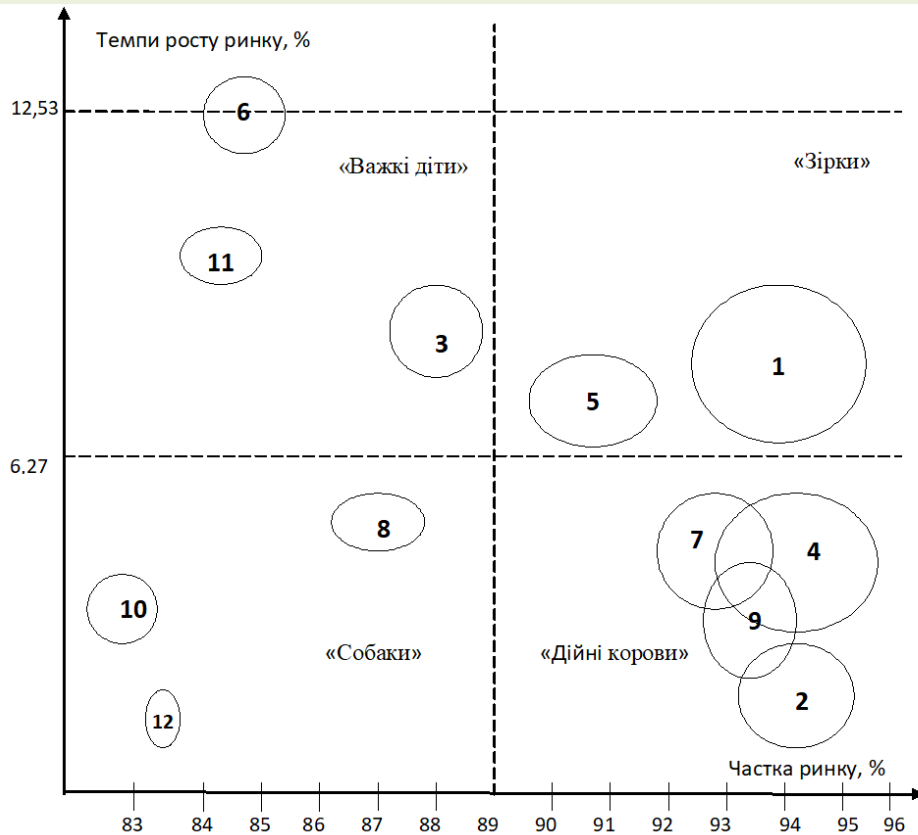


Рис. 2 Аналіз портфеля продукції підприємства «Мережа аптек» за допомогою матриці BCG*

*Матриця побудована на підставі даних про обсяг реалізації продукції досліджуваного підприємства та його головного конкурента у розрізі 12 товарних груп (бізнес-одиниць). Розмір окружності відображає частку бізнесу для підприємства.

Із рис.2 бачимо, що 4 товарні групи знаходяться у зоні «Дійні корови», тобто приносять постійний прибуток підприємству, 2 – у зоні «Зірки» та по 3 у зонах «Важкі діти» та «Собаки».

Матриця «Привабливість – Конкурентоздатність», більш відома як модель General Electric / McKinsey, має більш розширену інтерпретацію положення бізнес-одиниць (у нашому випадку товарних груп) розташованих на перетині двох висей. Для осі «привабливість галузі» виділяють область низької, середньої та високої привабливості. Для осі «конкурентна позиція» виділяють область із міцною, середньою та слабкою позицією. Таким чином, отримують 9 квадрантів матриці із відповідними назвами.

Графічний результат застосування даного методу наведений на рис. 3. Для оцінки привабливості фармацевтичної галузі в кожній бізнес-одиниці підприємства були прийняті до уваги наступні фактори: прибутковість, темп росту ринку, розмір ринку. Для оцінки конкурентної позиції кожної бізнес - одиниці використані такі фактори: частка ринку, асортимент, рекламна підтримка. За допомогою методу експертної оцінки розраховані сумарні оцінки привабливості та конкурентоздатності кожної бізнес-одиниці продукції підприємства (у діапазоні від 100 до 900).

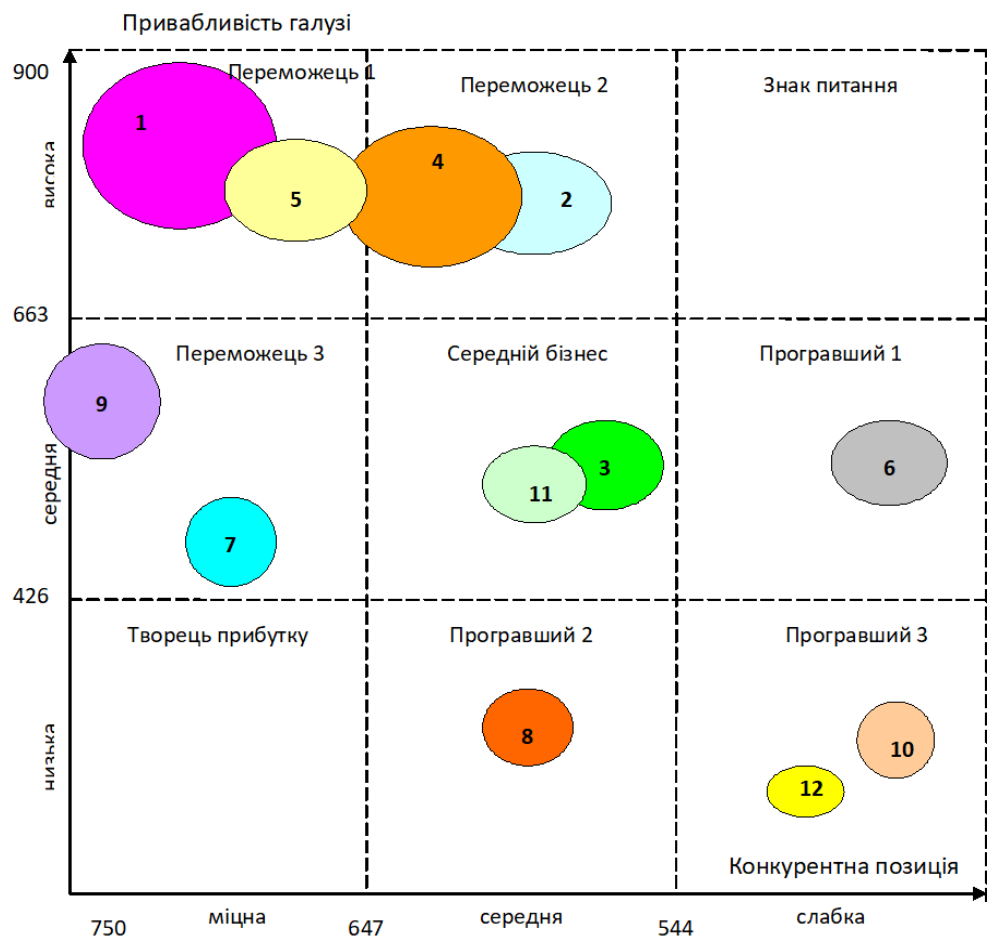


Рис. 3 Аналіз портфеля продукції підприємства «Мережа аптек» за допомогою моделі General Electric / McKinsey,

Із рис. 3 видно, що шість бізнес-одиниць займають позицію «Переможець», тобто 50 % асортименту мають прибуткову тенденцію. Чотири з дванадцяти груп препаратів займають позицію «програвший».



2023

Грунтуючись на результатах портфельного аналізу за двома методиками була обрана стратегія розвитку для кожної бізнес - одиниці продукції підприємства (фрагмент наведений у табл. 1)

Таблиця 1

Стратегії розвитку бізнес - одиниць портфеля продукції підприємства «Мережа аптек»

№ п\п	Найменування Бізнес - одиниці	Опис стратегії
1.	Анальгетики, жарознижуючі, протизапальні лікарські засоби	Стратегія лідера: посилення позиції групи на ринку, завоювання більшої частки ринку. Інвестувати за для утримання зайнятої позиції та моніторинг розвитку ринку. Розширення асортименту, рекламна підтримка.
2.	Антибіотики	Стратегія інтенсифікації маркетингових зусиль для підтримання або збільшення частки на ринку. Здійснення цілеспрямованих інвестицій для зміцнення конкурентної позиції. Розширення асортименту, рекламна підтримка, стимулювання збуту, здійснення цілеспрямованих інвестицій.. Застосування мерчандайзингу.
4.	Серцево-судинні лікарські засоби	
3.	Уроантисептики	
...		
11	Засоби санітарії та гігієни	Варто дотримуватися обережної стратегічної лінії поведінки: поширювати асортимент та інвестувати вибірково, тільки коли зростає попит на цю групу препаратів.
12	Лікарські засоби, що регулюють функцію ЦНС та заспокійливі засоби	Стратегія зменшення маркетингових зусиль. Задовольнятися поточним положенням на ринку. Максимально вилучати прибуток, знижувати рівень інвестицій, не намагатися розширювати асортимент.

Для підприємств, які мають широкий товарний асортимент продукції або самостійні види бізнесу корисно застосовувати наукові методики портфельного аналізу. Це допоможе не тільки визначити стратегію розвитку для кожної бізнес-одиниці, а також обрати пріоритети вкладання коштів та збільшити ефективність використання ресурсів підприємства.



Список використаної літератури:

1. Бурденюк Т.Г. Сутність стратегічного аналізу та його роль в системі менеджменту підприємства. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/5387/1/.pdf>
2. Жицька І.В. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень. Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: матеріали VII Міжнародної наук.- прак. конф. (Київ, 24–25 березня 2016 р.). Київ, 2016. С. 29–31.
3. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: навч. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.
4. Філіп Котлер. Маркетинговий менеджмент перше українське адаптоване видання [електронний ресурс] URL: <http://surl.li/bqnlul>