

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Основою, що забезпечує отримання позитивного результату в управлінні підприємством є використання сучасних інструментів стратегічного менеджменту, які надають можливість визначити сильні та слабкі сторони конкурентів для побудови власної ефективної стратегії конкурентної боротьби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій довів, що питанням адаптації підприємств до змін конкурентного середовища присвячено багато досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених серед яких: С. Алексеев, І. Ансофф, М. Кизим, А. Тищенко, М. Портер, О. Раєвнева, Й. Шумпетер та інш. Проте, більшість вчених у результатах своїх досліджень приділяють увагу лише окремим елементам внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства, що значно обмежує використання його адаптаційного потенціалу та знижує ефективність застосування власних конкурентних переваг. Більш поглибленого дослідження потребує світовий та вітчизняний досвід стосовно використання сучасних інструментів менеджменту для формування моделі стратегічної поведінки підприємства в умовах зростаючої конкуренції. Вивчення практичного досвіду вітчизняних підприємств доведе, що адаптацію вони розпочинають із запізненням, зазвичай після того як опинились у кризовому становищі і це значно знижує їх можливості. Було розглянуто основні сучасні інструменти аналізу стратегічного менеджменту, сформовано систему показників [1-2].

Перший етап передбачає збір інформації стосовно стратегічних інструментів менеджменту, які застосовуються для аналізу діяльності підприємств, що вміщує наступне: вивчення літературних джерел, збір інформації про основні наукові та практичні підходи й методи, які пропонуються науковцями і фахівцями-практиками для аналізу діяльності підприємств, результати якого використовуються для стратегічного планування; визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємств з урахуванням їх специфічності та належності до галузі.

Наступний етап (2) – це вивчення сучасних інструментів аналізу для стратегічного планування, який передбачає: вивчення світового досвіду та доробку вітчизняних науковців, менеджерів, аналітиків щодо застосування стратегічних інструментів менеджменту для аналізу господарської діяльності підприємств; обґрунтованість отриманих результатів та

можливості їх застосування в стратегічному плануванні; групування методів згідно їх початкового функціонального призначення та визначення впливу факторів на діяльність підприємства; дослідження методів аналізу стратегічного менеджменту та відбір окремих елементів для нашої методики.

На третьому етапі визначаємо основні зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на діяльність підприємств машинобудування, що вміщує: визначення попереднього складу факторів; вивчення та аналіз ступеню впливу різних факторів на діяльність підприємства; систематизація факторів та їх групування згідно мети нашого дослідження.

Четвертий етап передбачає формування груп показників для аналізу діяльності підприємств, результати якого нами будуть використовуватись для підвищення адаптаційних можливостей підприємства, що передбачає: на основі проведеного дослідження сутності методів аналізу, які використовуються у стратегічному менеджменті та досвіду їх застосування визначення попереднього складу показників; формування переліку вимог до показників, які планується використовувати в методиці; відбір та обґрунтування показників; формування системи показників для нашої методики, яку буде застосовано під час аналізу господарської діяльності підприємств галузі машинобудування Харківського регіону задля підвищення їх конкурентних переваг та забезпечення високих адаптаційних властивостей/можливостей.

Відповідно до результатів проведених нами досліджень [2 – 4] основні методи та інструменти стратегічного менеджменту, які застосовуються фахівцями у цій сфері та забезпечують керівництво підприємств необхідною достовірною аналітичною інформацією про основні тенденції змін для оцінки власних можливостей з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища під час розроблення стратегії підприємства. На основі дослідження [3-4] інструментів стратегічного менеджменту нами визначено їхні основні переваги, недоліки та особливості, а саме:

при використанні SNW-аналізу під час стратегічного аналізу внутрішнього середовища організацій для фіксації нейтральної сторони фахівці рекомендують використовувати середнє значення показників діяльності підприємств у відповідному сегменті ринку або середнє значення по галузі;

застосування GAP- аналізу дозволяє на основі визначення стратегій та процесів виявити можливості, які стануть для підприємства ефективними ринковими перевагами у боротьбі за власних споживачів та нові ринки збуту;

аналіз галузі необхідно для отримання інформації стосовно її стану, рівня технологічного розвитку, обсягів виробництва, перспективних сегментів ринку, рівня рентабельності, головних тенденцій розвитку, існуючих труднощів, факторах які впливають на галузь в цілому та підприємства;

модель «5 сил конкуренції» М. Портера передбачає цілеспрямовану всебічну оцінку конкурентної ситуації на ринку (у галузі) та розробку довгострокової стратегії розвитку підприємства, яка максимальною мірою буде передбачати його захист від впливу мінливого конкурентного середовища та водночас створювати конкурентні переваги використовуючи власний потенціал;

у Бостонській матриці для оцінки конкурентоспроможності конкретного виду бізнесу використовуються два критерії – це темп зростання відповідного сегменту ринку (або галузевий ринок) та відносна частка ринку, що надає можливість впевнено сформуванню інноваційний портфель підприємства на короткий та середній період розвитку;

згідно моделі консалтингової компанії А. Д. Літл кожний конкретний вид бізнесу у визначений термін часу перебуває на стадії життєвого циклу, яка відповідає одному з 20 осередків матриці АДЛ, побудованої на основі поєднання двох змінних параметрів і це є визначальним під час проведення аналізу та вимагає проводити його відповідно до стадії життєвого циклу, в якій знаходиться підприємство;

матриця корпорації «Дженерал Електрик» (General Electric) розроблено спільно з консультаційною групою «Маккінзі» (McKinsey) вміщує дев'ять квадратів, в котрих фіксуються визначені показники стратегічної зони господарювання, які мають якісні й кількісні характеристики та є основою для розробки диверсифікаційної стратегії підприємства, що є важливою складовою стратегічного плану розвитку підприємства;

матриця І. Ансоффа (або матриця «продукт-ринок») – це ефективний інструмент стратегічного позиціонування товарів/послуг підприємства на відповідних ринках, який допомагає керівництву визначити для застосування одну із типових маркетингових стратегій, що буде найбільш ефективною у ринкових умовах планового періоду, але існують певні недоліки: 1.) одностороння орієнтація на зростання; 2.) обмеження в розрізі двох характеристик – «продукт-ринок»;

визначальним критерієм в матриці Д. Абеля є відповідність основного напрямку діяльності підприємства тій галузі, в якій воно функціонує для того щоб на основі використання синергетичного ефекту в технології та маркетингу знайти нові

сегменти ринку, або інше використання продукції/послуг, що передбачатиме задоволення нових виявлених потреб споживачів та одночасно забезпечить зниження витрат на виробництво й збут продукції/послуг [1-3].

Наявність великої кількості методів та інструментів стратегічного менеджменту надає можливість на основі їх використання розробити власний підхід, який забезпечить керівний склад конкретного підприємства достовірними результатами аналізу з урахуванням факторів впливу характерних саме їх підприємству і стане основою для розробки ефективної стратегії розвитку. Проте розроблена методика адаптації повинна бути універсальною з можливістю її використання підприємствами різних галузей та передбачати: постійний моніторинг тенденцій змін та оперативне прийняття управлінських рішень щодо необхідності запуску відповідних процесів адаптації до зовнішнього середовища на основі отриманих результатів; системність адаптаційних заходів; реалістичне співставлення рівня сприятливості зовнішнього середовища з потенціалом підприємства; застосування швидких, дієвих, простих, прозорих та зрозумілих для працівників управлінських засобів для забезпечення адаптаційних змін; розподіл показників на загальні та спеціальні для поглибленого аналізу з урахуванням специфіки конкретного підприємства; формування власних резервів для забезпечення необхідними ресурсами процеси адаптаційних змін; можливість корегування стратегічної мети підприємства відповідно до мінливості зовнішнього середовища.

Враховуючи сутність досліджених методів та інструментів стратегічного аналізу, які розрізняються складністю, наочністю та абстракцією можна зазначити наступне: по-перше, ні один із розглянутих методів не може бути застосоване в реаліях нашого ринку без відповідної доробки; по-друге, кожен з методів має своє функціональне призначення і не дозволяє в повному обсязі виконати аналіз господарської діяльності машинобудівних підприємств відповідно меті нашого дослідження та отримати реалістичні результати; по-третє, для вирішення поставлених завдань необхідно розробити власний універсальний метод для аналізу діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств на основі використання існуючих методів з урахуванням доробку українських вчених та фахівців-практиків.

Список літератури

1. И.Ансофф *Стратегическое управление* : Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. В.В. Стадник *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства* – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 327 с.
3. А.А Томпсон *Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа* / А.А.Томпсон, А.Д. Стрикленд – М. : Вильямс, 2013. – 928 с.
4. А.О. Мельник *Адаптація вітчизняних підприємств в умовах економічної кризи* / Бізнес Інформ. – 2012. – №10. – С. 30–32.