

## ФОРМУВАННЯ СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано підходи науковців щодо складових економічної стратегії. Розроблено дерево цілей підприємства, що надало можливість обґрунтовано підійти до формування складових економічної стратегії підприємства. Наведено авторське визначення поняття «економічна стратегія підприємства».

The researchers' approaches in relation to determination of constituents of economic strategy are analyzed in the article. The tree of aims of enterprise is developed, which gave the possibility to make grounded approach to the formation of constituents of economic strategy of enterprise. Author's definition of «economic strategy of enterprise» concept is presented.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ринкова економіка формує нові вимоги до сучасних суб'єктів господарювання, які обумовлені перш за все здатністю підприємств працювати у складних умовах економічної кризи, нестачею інвестиційних коштів, обмеженою платоспроможністю попиту, низькою прибутковістю бізнесу. Пріоритетною у системі цілей для підприємства постає економічна ціль, яка пов'язана з отриманням прибутку для подальшого розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні економічної стратегії підприємства для досягнення економічної цілі. Актуальним у вирішенні цього питання постає визначення складових економічної стратегії, успішна реалізація яких призведе до отримання прибутку відповідно до стратегічних настанов.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Проблеми формування економічної стратегії виробничо-економічних систем є об'єктом дослідження як зарубіжних так і вітчизняних учених. Серед них можна виділити Н. М. Белову, В. А. Горемікіна, О. П. Градова, О. В. Гродовського, В. Захарченко, О. І. Ковтуна, М. В. Макаренко, О. М. Махаліну, І. Г. Неделько, С. С. Скобка, О. О. Шубіна.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим, відсутність серед сучасних науковців єдиного погляду щодо визначення поняття економічна стратегія обумовило і відсутність єдиного підходу щодо визначення її складових.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування складових економічної стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні особливо важливим для підприємства постає питання стратегічного планування, яке забезпечує основу для всіх управлінських рішень. У сучасній літературі серед науковців не існує єдиного погляду щодо визначення поняття «економічна стратегія підприємства». Критичний огляд наукових розробок дозволяє стверджувати, що автори фактично ототожнюють економічну стратегію з базовою, конкурентною або функціональною.

Так, В. Захарченко, розглядаючи економічну стратегію, зазначає, що діяльність щодо вироблення економічної стратегії підприємства повинна бути пріоритетною [1, с.42–43]. Він ототожнює розробку економічної стратегії зі стратегічним планом підприємства і дає їй наступні характеристики: задає напрямок для діяльності підприємства і дозволяє йому краще розуміти структуру маркетингової діяльності; забезпечує кожному підрозділу на підприємстві чіткі цілі, пов'язані з загальними завданнями підприємства; стимулює координацію зусиль різних функціональних напрямків; створює основу для розподілу ресурсів.

В. А. Горемикін у своїй праці зазначає, що економічна стратегія передбачає правила і прийоми, за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства [2, с.4].

Аналогічної думки дотримується й О. В. Гродовський, який у своїй праці [3, с.6] визначає, що економічна стратегія з одного боку розробляє правила та засоби, які забезпечують ефективне досягнення стратегічних цілей, а з іншого, – розробляє правила та засоби досягнення стратегічних цілей. Автор підкреслює, що формування цілей базується на зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм.

Під економічною стратегією він розуміє сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі.

Інші науковці підходять до визначення економічної стратегії з позиції формування конкурентних переваг.

Так, у трактуванні авторів М. В. Макаренко і О. М. Махаліною, економічна стратегія – це сукупність приватних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю – створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства. Інакше кажучи, економічна стратегія – це система забезпечення конкурентної переваги підприємства» [4, с.129].

Крім того, М. В. Макаренко і О. М. Махаліна виокремлюють такі характеристики економічної стратегії: по-перше, виробляють правила і прийоми, які забезпечують економічно-ефективне досягнення стратегічних цілей, а по-друге, виробляють правила та прийоми досягнення стратегічних цілей, що базуються на збудженні зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм в ефективному досягненні цих цілей [4, с.121].

Продовжують думку М. В. Макаренко та О. М. Махаліної автори О. П. Градов [2, с.132], С. С. Скобкін.

На думку О. П. Градова, економічна стратегія – це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції [2, с.582].

Він вважає, що глобальною ціллю економічної стратегії є створення та підтримка конкурентної переваги підприємства [2, с.134]. При цьому під конкурентною перевагою О. П. Градов розуміє «продуктивність використання ресурсів і виявляється у співставленні з іншими господарюючими суб'єктами» [2, с.103].

С. С. Скобкін під економічною стратегією підприємства розуміє динамічну систему взаємопов'язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ. Принципіальним у даному визначенні він вважає поняття стратегії як системи правил і прийомів, які формуються і функціонують відповідно до всіх закономірностей систем: цілісності, комунікативності, ієрархічності, інтегративності, еквіфінальності, реалізованості [5, с.82].

Він зазначає, що генеральна базисна ціль економічної стратегії готельного підприємства – максимізація прибутку та власного капіталу при інших рівних умовах (прийнятний рівень портфелю продажу, ліквідності, ризику та інших показників-обмежувачів) [5, с.71].

Є й інші точки зору: І. Г. Неделько ототожнює економічну стратегію з функціональними стратегіями. Вона зазначає, що економічна стратегія є синтезом функціональних стратегій, кожна з яких являє собою сукупність стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства та пропонує розглядати функціональні стратегії загальної економічної стратегії як великі інвестиційні проекти підприємства [2, с.15].

Зважаючи на те, що управління підприємством здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, персонал, фінанси тощо), розробляють функціональну стратегію. Функціональні стратегії спрямовані на реалізацію певних видів діяльності.

На думку А. Файоля, до основних видів діяльності належать [6, с.48]:

- технічна діяльність (виробництво);
- комерційна діяльність (закупівля, збут та обмін);
- фінансова діяльність (пошук та оптимальне використання капіталу);
- діяльність безпеки (захист власності людей);
- екзаунтинг (діяльність з аналізу, обліку, статистики);
- управління (планування, функція організації, розпорядництво, координація і контроль).

Після А. Файоля багато науковців досліджували види діяльності, проте вони були лише послідовниками, які доповнювали, розвивали та конкретизували його класифікацію. Так, М. Х. Мескон виділяє маркетинг, виробництво, навчання кадрів, планування фінансових ресурсів [7, с.697].

О. С. Виханський та А. І. Наумов розглядають виробництво, маркетинг, фінанси, роботу з кадрами, екзаунтинг [6, с.49].

Кожний вид діяльності спрямовано на реалізацію певних цілей підприємства. Проте, при розгляді основних видів діяльності та їх цілей ігнорується економічна ціль підприємства, яка є дуже важливою.

Економічна ціль підприємства спрямована на задоволення економічних інтересів зацікавлених сторін.

Так, у комерційних підприємствах превалюють економічні інтереси, тобто прагнення отримати прибуток, забезпечити дивіденди акціонерам та оплату праці робітникам тощо [3, с.172].

На думку колективу авторів Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін метою вищого рівня управління має бути економічна ціль, яка відображає інтереси власників, а всі інші цілі їй підпорядковуються [8, с.34].

М. Х. Мескон стверджує, що бізнес – це діяльність, яка спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації визначеної продукції або послуг [7, с.6]. Автор приєднується до думки М. Х. Мескона, Т. Коупленда та вважає, що економічна ціль розробляється на вищому рівні управління і спрямована на задоволення економічних інтересів суб'єктів господарювання. Для досягнення економічної цілі підприємства розробляється економічна стратегія.

Так, низка авторів [4, с.126; 2, с.151] пропонують до складу економічної стратегії віднести такі складові:

- ті, що реалізуються у зовнішньому середовищі підприємства: товарна стратегія, стратегія ціноутворення, стратегія взаємодії підприємства з ринками виробничих ресурсів, стратегія поведінки підприємства на ринках грошей та цінних паперів, стратегія зниження трансакційних витрат, стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- ті, що реалізуються у внутрішньому середовищі: стратегія зниження виробничих витрат, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія стимулювання персоналу, стратегія запобігання банкрутства підприємства.

О. В. Гродовський у своїй роботі [3, с.8] доповнює зміст економічної стратегії такими складовими:

- ті, що реалізуються у зовнішньому середовищі підприємства: дистрибутивна стратегія, комунікативна стратегія, соціально-орієнтована стратегія;
- ті, що реалізуються у внутрішньому середовищі підприємства: фінансова стратегія, логістична стратегія, стратегія НДДКР (технологічних та технічних інновацій), стратегія організаційних перетворень.

В. А. Горемикін у своїй роботі виокремлює наступні основні складові економічної стратегії: соціальна стратегія, виробнича стратегія, фінансова стратегія, стратегічний менеджмент, маркетингова стратегія, стратегія наукових досліджень.

С. С. Скобкін пропонує використовувати класифікаційну модель економічної стратегії, яка дозволяє ідентифікувати економічну стратегію, розділити її на окремі субстратегії, які утворюють дерево економічної стратегії. Він вважає, що структурування стратегії дозволяє

абстрагуватись від несуттєвих деталей та сконцентруватися на ключових проблемах вибору економічної стратегії.

Під структурою С. С. Скобкін розуміє сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів (компонентів), яка проявляється за допомогою певної класифікаційної ознаки. Кожної із цих ознак відповідає певна структура. На думку С. С. Скобкіна, економічна стратегія за рівнем послідовності, важливості та складності завдань являє собою досягнення трьох основних взаємопов'язаних цілей.

С. С. Скобкін зазначає, що економічна стратегія повинна включати індикатори фіксації досягнення рівня поставлених цілей у вигляді класифікаційних моделей, що складають для кожного рівня. При цьому перехід на наступний рівень стратегічної цілі не можливий без подолання попереднього.

У якості першої класифікаційної ознаки він пропонує обрати досягнення економічного прибутку. Класифікаційна модель структури економічної стратегії досягнення економічного прибутку має наступні складові: товарна стратегія, стратегія зниження виробничих витрат, стратегія ціноутворення, стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів, стратегія мотивації, стратегія фінансового оздоровлення.

Другою класифікаційною ознакою є збільшення ринкової частки. У цьому випадку всі складові економічної стратегії об'єднуються єдиною ціллю, засобами і індикаторами збільшення конкурентоспроможності. Класифікаційна модель складових економічної стратегії збільшення ринкової частки включає: стратегію конкуренції, стратегію підвищення якості, стратегію інноваційної діяльності, стратегію зміцнення позицій на ринку, стратегію глобалізації.

Третьою класифікаційною ознакою складових економічної стратегії є ціль щодо збільшення цінності компанії. Класифікаційна модель складових економічної стратегії збільшення вартості/цінності компанії враховує: інвестиційну стратегію, стратегію економічного росту, стратегію бізнес-реінжинірингу, стратегію максимізації вартості підприємства.

Таким чином, загальним недоліком є те, що фактично складові економічної стратегії автори визначають через види конкурентної стратегії та функціональні стратегії. Різні підходи, які склалися на сьогодні, до визначення складових економічної стратегії пов'язані з тим, що автори чітко не виокремлюють дерево цілей і економічну ціль.

Автор виходить з того, що економічна ціль є метою вищого рівня управління, а усі інші цілі їй підпорядковуються. Таким чином, цілі функціональних стратегій спрямовані на досягнення економічної цілі.

Побудуємо дерево цілей підприємства (рис. 1). Головною економічною ціллю підприємства є отримання прибутку. Для досягнення економічної цілі підприємства необхідно реалізувати цілі, які враховують: виробничі, маркетингові, фінансові, персонал.

Виробничі цілі спрямовані на оптимізацію обсягу виробництва продукції, зниження її собівартості та підвищення якості. Основним ресурсом на підприємстві є персонал. Тому досягнення економічної цілі неможливо без успішного досягнення кадрових цілей. Покращення роботи з кадрами пов'язано з підвищенням кваліфікації персоналу та проведення ефективної мотиваційної політики.

Досягнення маркетингових цілей здійснюється за рахунок збільшення темпів зростання обсягу реалізованої продукції, збільшення частки ринку, підвищення ступеня соціальної відповідальності підприємства.

Сьогодні вплив зацікавлених сторін на діяльність підприємства настільки значний, що соціальна відповідальність є основою ведення бізнесу. Підтвердженням важливості досягнення цієї цілі виступає той факт, що отримання прибутку є головною ціллю будь-якого підприємства, але враховуючи те, що воно в суспільстві не існує окремо, важливим виступає усвідомлення як підприємство отримує прибуток: чи порушуються інтереси зацікавлених сторін при отриманні прибутку; чи не наносить щоденна діяльність підприємства шкоди навколишньому середовищу.

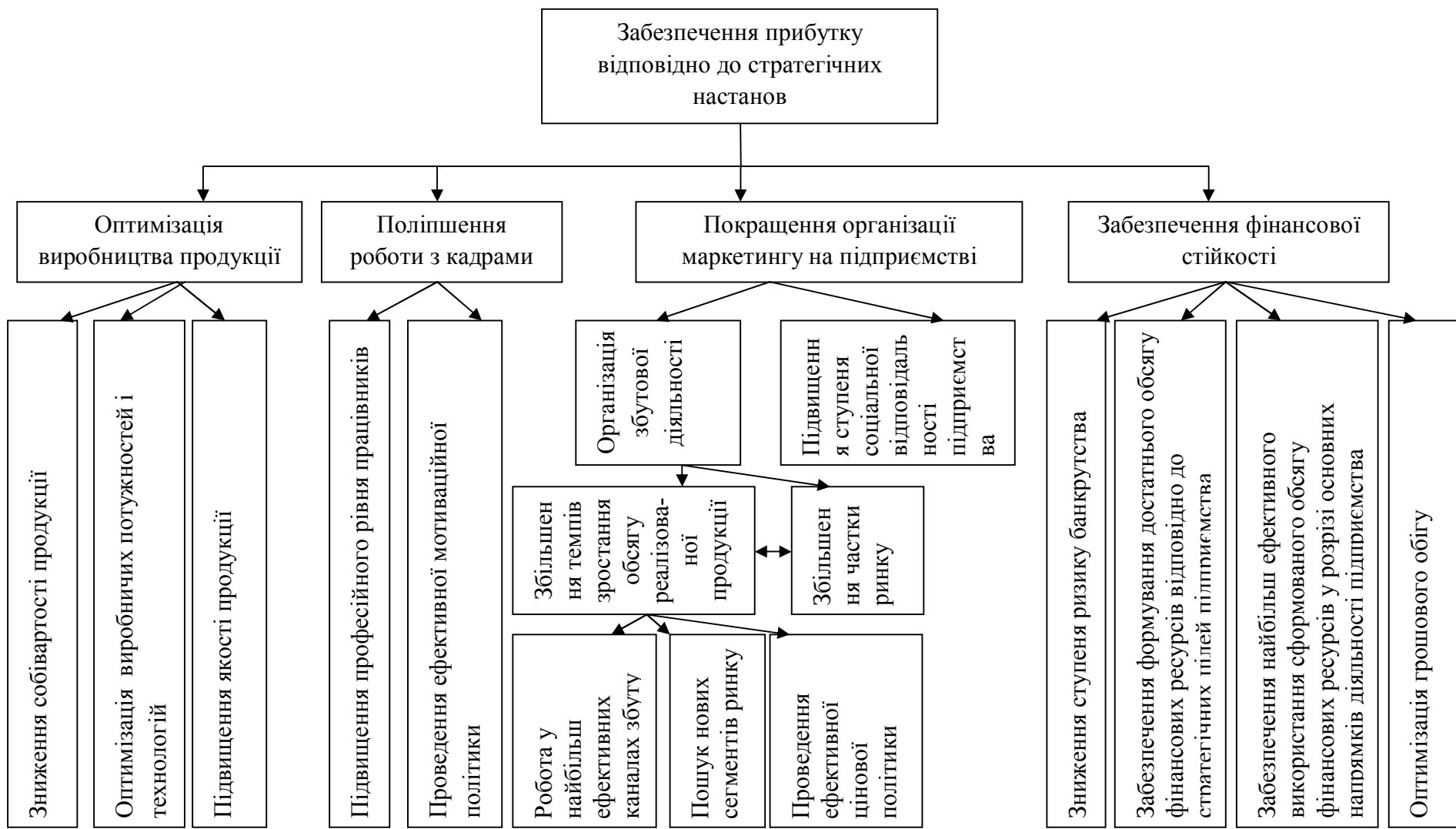


Рис. 1. Дерево цілей підприємства

Розвиток інформатизації сприяє одержанню інформації та можливості впливати на формування економічної стратегії з боку зацікавлених сторін. Проблематика соціальної відповідальності під впливом низки чинників стала, на думку автора, частиною економічної стратегії підприємства.

До таких чинників можна віднести: маркетингове позиціонування (репутація, корпоративний бренд); цивільне позиціонування (довіра, прозорість, вплив політиків, локальних громадських і міжнародних організацій); організаційна культура (впроваджені ключові показники оцінки ефективності, стандарти корпоративного управління і ділової етики на рівні підприємства).

Таким чином, успішне досягнення маркетингових цілей сприяє досягненню економічної цілі підприємства.

Цілі фінансової складової економічної стратегії спрямовані на: зниження ступеня ризику банкрутства; забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства; забезпечення найбільш ефективного використання сформованого обсягу фінансових ресурсів у розрізі основних напрямків діяльності підприємства; оптимізація грошового обігу (ефективне управління грошовими потоками підприємства в процесі обігу його грошових коштів, підтримка необхідної ліквідності його оборотних активів); забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства у процесі розвитку.

У процесі господарської діяльності підприємства окремі цілі повинні бути оптимізовані між собою для найбільш ефективної реалізації економічної цілі.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, через те, що поняття економічна стратегія не отримало чіткого визначення та, на думку автора, перетинається з поняттям конкурентної і маркетингової стратегії, ним запропоновано наступне визначення економічної стратегії підприємства. На відміну від попередників, автор розглядає економічну стратегію як прийняті керівництвом напрямки діяльності, що забезпечують досягнення економічної цілі та реалізуються через такі складові, як виробничу, маркетингову, фінансову і персонал.

#### **Список використаної літератури**

1. Румянцева З. П. *Общее управление организацией. Теория и практика: [учеб.] / З. П. Румянцева.* – М.: ИНФРА, 2007. – 304 с.
2. *Экономическая стратегия фирмы: [учеб. пособ.] / [под. ред. А. П. Градова; 3-е изд., испр.]*. – СПб.: Спец – Лит, 2000. – 589 с.
3. Гродовський О. В. *Механізм оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. В. Гродовський.* – Хмельницький, 2010. – 22 с.
4. Макаренко М. В. *Производственный менеджмент: [учеб. пособие для вузов] / М. В. Макаренко, О. М. Махалина.* – М.: ПРИОР, 1998. – 384 с.
5. Скобкин С. С. *Экономическая стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: [учеб. пособ.] / С. С. Скобкин.* – М.: Магистр, 2009. – 347 с.
6. Виханский О. С. *Менеджмент: [учеб.] / О. С. Виханский, А. И. Наумов.* – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
7. Мескон М. Х. *Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]*. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
8. Коупленд Т. *Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин; [3-е изд., перераб. и доп.; пер. с англ.]*. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 576 с.

Прийнято до друку 11.03.2013