

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК

© Савченко Ю. Т., 2014

Досліджено основні проблеми розвитку машинобудівної галузі України. Обґрунтовано характерні риси стратегії у контексті її типів. Запропоновано схему прийняття управлінських рішень для формування стратегії розвитку підприємства. Досліджено етапи розроблення стратегії та систематизовано інструменти стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства стосовно їх цільового призначення. Виявлено стратегічні альтернативи позитивного і негативного розвитку підприємства. Виявлено основні об'єкти та основні дії під час безпосередньої реалізації стратегії підприємства.

Ключові слова: риси стратегії, етапи розробки стратегії, ресурсний потенціал, зовнішнє середовище, об'єкти змін при реалізації стратегії.

THE FORMATION OF DEVELOPMENT STRATEGY FOR ENGINEERING COMPANY IN THE SUPPLY CHAIN

© Savchenko J. T., 2014

Strategic management executes many tasks of strategic analysis, development, implementation and strategy control of an engineering enterprise in a supply chain. On this basis, it is possible to form status and prospects for the development of the company. Efficiency of strategic management of the company depends on perception adequacy and consideration of different aspects of company's environment, timely tracing and requirements tendencies forecasting, and determination of one's place on the market. Main place in strategic management takes strategic planning. The result of the strategic planning is the strategy. Considering problems and tendencies in engineering industry, any company in this industry must take effective managerial decisions in strategic development, to take appropriate place on the market. Main problems of engineering industry development in Ukraine are investigated. The characteristics of strategy are grounded in the context of its types. The chart of administrative decisions for the strategy of company's development is proposed. Stages of strategy development are investigated and the instruments of strategic analysis of company's internal and external environment are systematized in relation to its purpose. The strategic alternatives of positive and negative development of enterprise are discovered. Main objects and actions are discovered of direct realization of company's strategy.

Key words: features of strategy, stages of strategy development, resource potential, external environment, objects of changes during strategy realization.

Постановка проблеми. Результатом ефективного функціонування машинобудівного підприємства в ланцюгу поставок є його розвиток і зростання. Наявність конкуренції вимагає від підприємства формування стратегії розвитку з урахуванням змін ринкового середовища, активного пристосування до них та використання власного потенціалу підприємства. Діяльність буде результативною, якщо досягнуто поставлених цілей, виявлено конкурентні переваги.

Успішна діяльність підприємства неможлива без стратегічного управління, яке спрямоване на забезпечення ефективної стратегічної позиції. Процес стратегічного управління повинен бути випереджальним, тобто підприємство повинно мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів та інші фактори зовнішнього середовища), реалізуючи маркетинговий підхід до управління. Стратегічне управління виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розроблення, реалізації та контролю реалізації стратегії підприємства [7], на основі чого можна визначити поточний стан і перспективи розвитку підприємства. Стратегічне управління стосується усієї системи організації управління розвитком підприємства протягом довготермінового періоду часу так, щоб максимально використати шанс і можливості та уникати небезпеки, яка виникає в його зовнішньому оточенні [10].

Основне місце у стратегічному управлінні відводиться стратегічному плануванню. Якість та обґрунтованість стратегічного планування визначає характер діяльності підприємства і його конкурентні позиції на ринку, впливає на показники діяльності підприємства загалом і, зокрема, на його ефективність [11]. Стратегічне планування – це систематизовані зусилля організації, спрямовані на розроблення стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію цих стратегічних планів, проектів і програм [12]. Результатом стратегічного планування є стратегія. В сучасній економічній літературі часто використовують поняття “стратегія”, внаслідок чого виникає потреба у дослідженні характерних рис, етапів, управлінських рішень та об’єктів змін під час її формування та реалізації.

Розглянемо на прикладі єдиного вітчизняного виробника та експортера комплексів устаткування мовленнєвого оповіщення людей про пожежу та інші надзвичайні ситуації рух фінансового потоку в ланцюгу поставок. У табл. 1 відображено фінансовий потік у ланцюгу поставок НВП “Електроприлад” на прикладі декількох основних споживачів та основних постачальників.

Таблиця 1

Постачання та збут НВП “Електроприлад”

Фінансовий потік від споживачів до виробника					
Споживачі, грн.			Посередники, USD		
2012 р.	2013 р.	2014 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
2637127,85	3281227,66	1177143,99	3125462,66	2219188,53	2266140,48
Фінансовий потік від виробника до постачальників					
Вітчизняні постачальники, грн.			Зарубіжні постачальники, EURO		
2012 р.	2013 р.	2014 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
4215404,02	3943564,26	3413809,66	2639220,99	2415513,7	2274738,64

Примітка: складено за даними НВП “Електроприлад”

Найбільший обсяг збуту основним споживачам був у 2013 р., що на 24,4 % більше, ніж у 2012 р., а в 2014 р. спостерігаємо значний спад обсягів збуту – в 2,8 разу менше, ніж у 2013 р. і в 2,2 разу менше, ніж у 2012 році. Фінансовий потік до вітчизняних постачальників у 2014 р. зменшився на 15,52 %, а у 2013 р. – на 6,89 %. Посередники працюють на російському ринку, де ситуація теж погіршилася: у 2013 р. обсяги збуту зменшилися на 40,8 %, а у 2014 р. – на 37,9 % менше, ніж у 2012 р. Постачання з-за кордону у 2014 р. зменшилося на 6,2 % порівняно з 2013 р. і на 16 % порівняно з 2012 р. Отже, спостерігається негативна тенденція у 2014 р., яка зумовлена політичною та економічною ситуацією в Україні. Керівники підприємства, під впливом факторів зовнішнього середовища, змушені переглянути стратегію розвитку та вибрати оптимальну стратегічну альтернативу, що зумовлює актуальність матеріалу, викладеного у статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу дослідженню поняття “стратегія” приділили зарубіжні науковці, такі як І. Ансофф [1], Ж.-Ж. Ламбен [6], Б. Карлоф [4], А. Томпсон і А. Стрікленд [15] і вітчизняні автори О. Є. Кузьмін [5], З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний [16], В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань [8], О. І. Ковтун [10] та інші. Зазначимо, що автори по-різному трактують це поняття і його зміст важко описати одним реченням.

І. Ансофф визначає стратегію як “набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності” [1]. Основний підхід полягає у виділенні цілей на корпоративному, діловому і функціональному рівнях, враховуючи їх вплив на управлінський процес.

Ж.-Ж. Ламбен [6] визначає стратегію як детальний всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації з максимальною ефективністю. Зазначимо, що визначення стратегії як певного плану має враховувати коригування відносно змін зовнішнього і внутрішнього середовищ організації, а поняття “максимальна ефективність” для різних організацій може трактуватись по-різному.

Б. Карлоф вважає, що “стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії” [4]. В цьому визначенні не враховано зовнішнє середовище.

А. Томпсон і А. Стрікленд розглядають стратегію як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації стосовно нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби [15]. Ці автори виділяють корпоративний, діловий, функціональний і операційний рівні визначення стратегій. Основний підхід полягає у виділенні двох частин реальної стратегії: запланованої стратегії та випадкової стратегії, яка враховує адаптивну реакцію на зміну ситуації.

Український науковець О. Є. Кузьмін розуміє поняття “стратегія” як визначення основних довготривалих цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей [5]. В цьому визначенні теж не враховано зовнішнє середовище.

Українські науковці З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний дають таке визначення: “стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти способи ефективного пристосування до зовнішніх, невідконтрольних фірми факторів за допомогою здійснення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища [16]. Розглянуто підхід до визначення “стратегії як процесу” та “стратегії як результату” (кінцевого орієнтира). У цьому визначенні не згадано про необхідність врахування цілей під час реалізації чи зміни планів.

Українські дослідники В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань вважають, що “стратегія є довгостроковим якісно визначеним напрямом розвитку організації, спрямованим на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей” [8]. Стратегію слід розглядати для всієї організації загалом та за окремими бізнес-напрямами. Основне завдання стратегії, на думку цих авторів, полягає у забезпеченні впровадження інновацій та змін в організації за допомогою розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Український дослідник О. І. Ковтун говорить, що формально стратегія – це план альтернативних адаптивних дій (хоча фактично – це власне самі дії чи навіть пошук (план) дій) щодо завоювання підприємством вигідного становища на ринку і досягнення стійкої конкурентної переваги для (з метою) забезпечення майбутньої прибутковості [10]. Цей автор зазначає, що розроблення ефективної стратегії підприємства повинно розпочинатися із формування його стратегічного бачення і вибору напрямів розвитку.

В українській економічній енциклопедії подається таке визначення: “Стратегія підприємства – узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів; система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємства. Стратегія – спосіб розв’язання суперечності між дохідністю і конкурентоспроможністю” [3].

Українські науковці Й. М. Петрович, О. В. Кривешко, І. О. Ступак [12], узагальнюючи підходи різних вчених, згрупували визначення поняття “стратегія” за такими ознаками, як визначення стратегії з погляду цілей і визначення стратегії з погляду конкуренції.

Українські дослідники А. І. Тищенко, В. І. Рудика [14], аналізуючи підходи різних вчених, виявили, що, досліджуючи стратегію підприємства, багато авторів використовують термін “розвиток”.

На основі цього згадані автори стратегію підприємства розуміють як стратегію розвитку і стверджують, що це система послідовних управлінських рішень для досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства, яка передбачає відносну стабільність цілей і правил за різноманітності методів і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку і свобода вибору котрих продиктована мінливою ситуацією.

Аналізуючи наведені визначення, можна констатувати, що більшість авторів вважають стратегію комплексом дій, напрямом, планом, які забезпечать досягнення саме довгострокових цілей організації як єдиного цілого. Але загальноприйнятого визначення стратегії підприємства не існує, що свідчить про доцільність подальших досліджень і обґрунтувань у цій сфері. Зазначимо, що стратегія діяльності підприємства не обов'язково передбачає його позитивний розвиток. Все залежить від того, які цілі вибрані й на якому рівні.

Формування цілей статті. Ефективні управлінські рішення в сфері стратегічного розвитку машинобудівних підприємств повинні прийматися з урахуванням проблем і тенденцій розвитку машинобудівної галузі. Не менш істотно впливають на правильний вибір стратегії фактори середовища, в якому функціонує підприємство. Ціль статті полягає у дослідженні напрямів прийняття управлінських рішень під час вибору стратегії, яка забезпечить оптимальний розвиток підприємства, базуючись на стратегічному баченні й цілях підприємства.

Виклад основного матеріалу. Розвиток світової науки, технологій, зростання обсягів інформації, поширення глобалізації світової економіки і необхідність інтеграції в неї вітчизняного виробника актуалізують дослідження стосовно проведення узгоджених дій щодо вибору найкращого варіанта стратегії розвитку. Обґрунтована стратегія – це основа підвищення конкурентоздатності, стійкої конкурентної позиції підприємства, що успішно працює на ринку, удосконалює структуру управління і підвищує організаційну культуру [14].

Враховуючи проблеми і тенденції розвитку машинобудівної галузі, кожне підприємство цієї галузі повинно приймати ефективні управлінські рішення в сфері стратегічного розвитку, щоб зайняти відповідне становище на ринку. Українські підприємства, котрі своєчасно будуть прогнозувати стратегію свого розвитку, зможуть значно знизити вплив негативної економічної ситуації на свій фінансовий стан, зберегти кадровий потенціал і вийти із кризи з найменшими втратами [2].

Економічна ситуація, яка сьогодні спостерігається в Україні, негативно вплинула на роботу української машинобудівної галузі. Наслідки для підприємств машинобудування проявилися у зростанні боргів, нестачі грошових ресурсів, зростанні протермінованої кредиторської заборгованості, спаді обсягів продажів. Все це ще більше загострило проблеми розвитку машинобудівної галузі в Україні, традиційними серед яких є застарілість основних засобів; низька інноваційна активність підприємств; залежність вітчизняних підприємств від трансакційних поставок вузлів, деталей та комплектуючих виробів з інших країн; відсутність партнерських відносин у ланцюгу поставок, а відтак висока собівартість продукції тощо.

Вітчизняні машинобудівні підприємства, залежно від сфер виробництва, повинні розробляти власну стратегію розвитку, яка формується під впливом ситуації функціонування підприємств, враховуючи характерні риси стратегії (див. рис. 1) та типову схему розроблення стратегії, яка передбачає такі етапи: 1) усвідомлення місії підприємства, уточнення і встановлення цілей; 2) вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність; 3) аналіз стану підприємства, галузі й становища підприємства в ній; 4) формування системи стратегічних завдань розвитку підприємства; 5) розроблення альтернативних варіантів розвитку підприємства; 6) оцінка та вибір стратегії розвитку підприємства; 7) здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства; 8) моніторинг реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

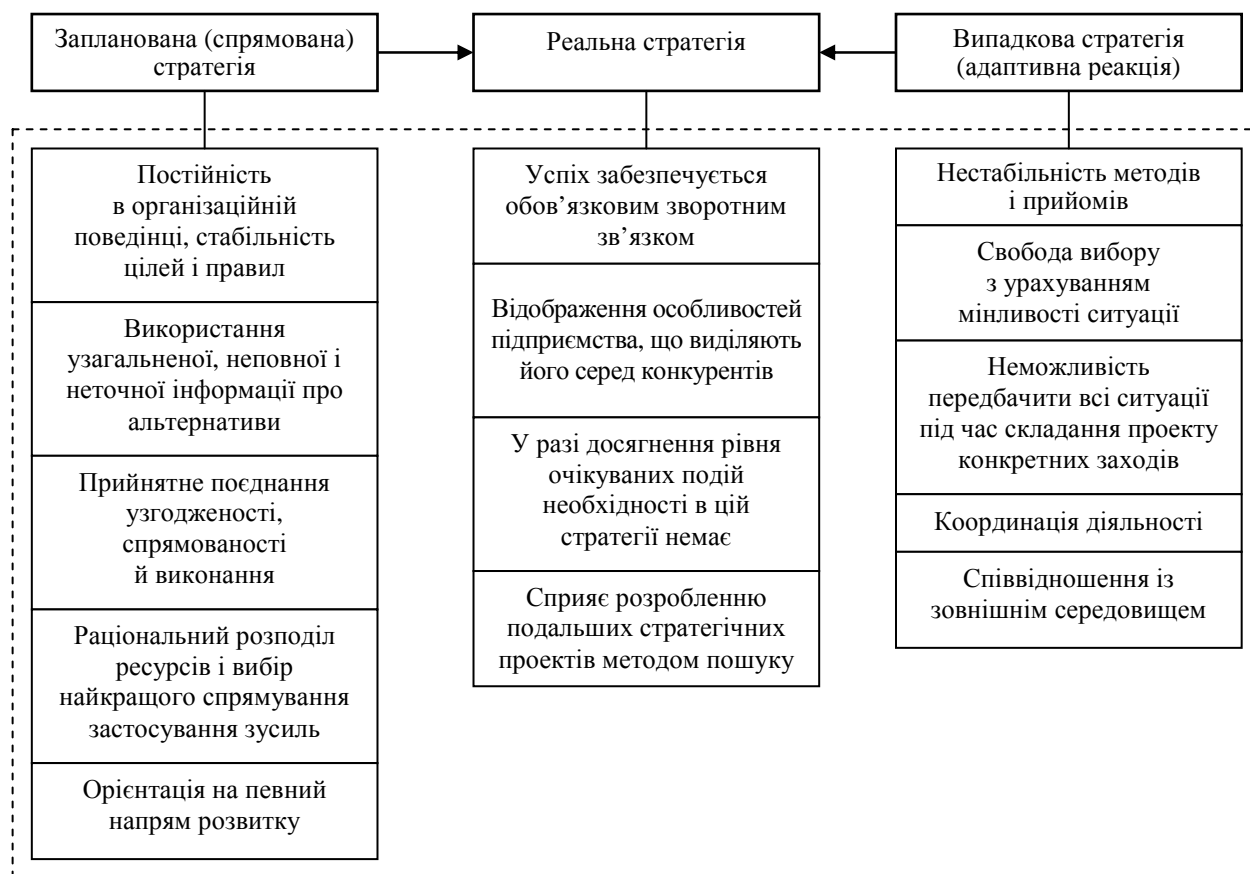


Рис. 1 Характерні риси стратегії підприємства

Джерело: власне опрацювання на основі [14,15]

Запланована стратегія та випадкова стратегія у результаті становлять єдине ціле у вигляді реальної стратегії, тому характерні риси стратегії на рис. 1 об'єднано загальним полем.

Ефективність стратегічного управління підприємством залежить від адекватності сприйняття та повноти врахування різних аспектів зв'язків підприємства зі своїм середовищем, своєчасним відслідкуванням і прогнозуванням тенденцій його вимог, а також визначенням власного місця в ринковому просторі. Отже, в динамічно змінних ринкових умовах машинобудівне підприємство має обґрунтовувати вибір стратегії розвитку, враховуючи заплановані дії та мінливість зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і узгоджуючи свої цілі й стратегічні можливості. Узагальнення літературних джерел дало змогу сформулювати типовий процес прийняття управлінського рішення щодо формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства (див. рис. 2).

Стратегічне бачення підприємства визначає технології, цільові аудиторії, географічні й товарні ринки, перспективні можливості та риси, які воно повинно отримати, набути, сформувати для забезпечення майбутньої прибутковості [10]. Добре осмислене стратегічне бачення готує підприємство до майбутнього, допомагає встановити довгострокові напрями розвитку і вказує на намір підприємства зайняти визначені позиції в бізнесі [13]. На основі стратегічного бачення формується місія підприємства з урахуванням тих ринкових потреб, які машинобудівне підприємство намагається задовольнити краще, ніж конкуренти. Конкретизується стратегічне бачення підприємства в стратегічних цілях.

У міжнародній практиці для виявлення об'єктивного стану підприємства пропонується досліджувати [8]: інформацію про характерні особливості, цілі діяльності, роль і основні характеристики організації; завдання, стратегії, політику і плани підприємницької діяльності організації; фінансові можливості й результати фінансової діяльності; систему збуту продукції; виробничу діяльність; інноваційну діяльність; трудові ресурси; систему управління і практичну діяльність; загальну ефективність.

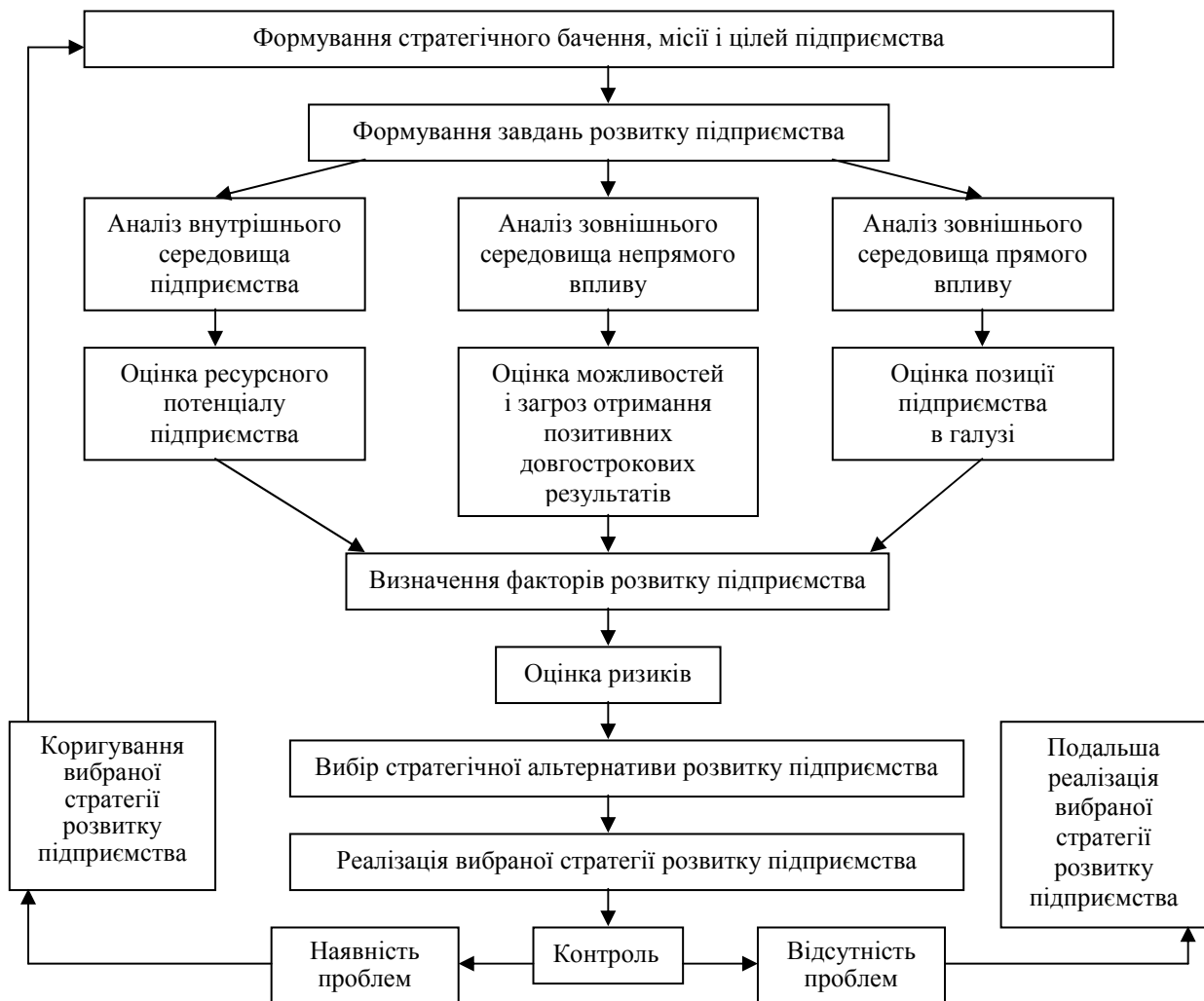


Рис. 2. Схема напрямку прийняття управлінських рішень під час формування стратегічного розвитку машинобудівного підприємства

Одним з основних інструментів аналізу стану підприємства та оцінки ефективності стратегії за фінансовими і нефінансовими показниками одночасно є збалансована система показників BSC (Balanced Scorecard), яка покликана дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання [9]: як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта); які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виняткові конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект); як можна досягти подальшого поліпшення становища підприємства (аспект іновацій і навчання); як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

Аналіз стратегічних зон господарювання, ринкових бізнес-ніш підприємства здійснюють за допомогою [10]: тривимірної матриці Д. Абелла (будується тривимірною матрицею за параметрами: потреба споживачів у продукті, споживачі продукту, технологія, що є основою продукту споживання. Кожен кубик матриці визначає певний сектор ринку певного продукту) і морфологічної матриці Цвіккі (по вертикалі вказуються характеристики, що визначають аспект розгляду конкретної проблеми, а кожен рядок матриці містить варіанти вирішення проблеми за вказаною ознакою. Ця матриця дозволяє виявити найпривабливішу ринкову нішу).

Основні інструменти стратегічного аналізу діяльності підприємств і дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку з метою визначення стратегій та перспектив його розвитку такі [9, 10, 11]:

- аналіз та вибір складових "портфеля організації", тобто оцінка товарно-ринкових можливостей підприємства і взаємозв'язку між окремими видами його діяльності;
- модель Хофера–Шенделя позиціонує існуючі види бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначає ідеальний набір цих видів бізнесу і розробляє шляхи формування такого набору;

- модель Shell/DPM – це матриця спрямованої політики. Синтезує оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі, та оцінку віддачі інвестицій;
- модель “Дженерал-Електрик–Мак-Кінсі” – використовується комплексний показник привабливості ринку та комплексний показник конкурентоспроможності підприємства. Призначена для визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу;
- модель БГК – визначається співвідношення “зростання ринку” і “відносної частки на ринку”. Використовується для зіставлення стратегічних зон господарювання;
- метод конкурентної переваги за Портером – зумовлений характером конкурентної переваги підприємства: за витратами через диференціацію продукту;
- матриця "продукт-ринок" дає змогу оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер дій підприємства на ринку;
- метод кривої досвіду дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на тому самому ринку, і виявити необхідність зміни стратегії. Дає змогу оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва;
- метод PIMS – встановлення відповідних кількісних закономірностей впливу різних факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємства. Дозволяє оцінювати відносну важливість кожного фактора, виділяти найбільш значущі фактори.

Кожне підприємство повинно аналізувати стадії життєвого циклу, тому що це допоможе вибрати ефективні стратегії та корисні інновації, впливати на життєвий цикл. Основні інструменти стратегічного аналізу життєвого циклу бізнесу такі [9, 10, 11]:

- модель ADL/LC – в основу покладено багатofакторні показники: конкурентна позиція підприємства на ринку, ступінь зрілості ринку. Здійснюється аналіз портфельних стратегій для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів;
- методика життєвого циклу за допомогою RONA-графу – передбачає, що у збалансованому портфелі бізнесу потік грошових коштів, що генерується, повинен дорівнювати потоку грошових коштів, що використовується, або перевищувати його;
- метод SPACE призначений для оцінки стратегічного становища та дій для середніх і малих підприємств. Дозволяє здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень. Використання довірчих інтервалів допоможе впевненіше окреслювати стратегічну поведінку підприємства;
- метод життєвого циклу продукту – здійснюється планування виробництва сукупності продуктів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу продукту, і формуються стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу;
- метод життєвого циклу технології – дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання, а також оптимально розподілити кошти і вкладати їх в передові та перспективні технології виробництва, що дозволить зберегти конкурентні переваги в майбутньому.

Для проведення аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі необхідно визначити основні економічні показники галузі, конкурентні сили та їх вплив на ситуацію в галузі, фактори зміни конкурентних сил у галузі, компанії з найсильнішими та найслабшими конкурентними позиціями в галузі, область конкурентної боротьби, ключові фактори успіху конкурентної боротьби, привабливість галузі з погляду отримання високого прибутку [15].

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на те, щоб з'ясувати, які із зовнішніх чинників надають можливості або становлять загрозу для організації, тобто визначити позитивну чи негативну дію сукупності факторів, які впливають або можуть вплинути на її функціонування. Виділяють фактори зовнішнього середовища непрямого впливу: політичні, економічні, науково-технічні, соціально-демографічні, географічні (останнім часом до переліку додають правові фактори і міжнародне середовище). До факторів зовнішнього середовища безпосереднього впливу належать споживачі, ділові партнери, постачальники ресурсів, конкуренти, місцеві громадські товариства, місцеві органи влади [8]. Вплив цих факторів полягає у встановленні підприємством різноспрямованих цілей для отримання позитивних довгострокових соціально-економічних результатів.

Основними інструментами аналізу зовнішнього середовища є метод життєвого циклу галузі (різні стадії життєвого циклу галузі характеризуються часовими змінами в обсягах продажу, грошових потоках і прибутковості виробництва загалом), PEST-аналіз (аналіз сфер макросередовища: політичної, економічної, соціальної, технологічної), профіль постачальників, профіль клієнтів, профіль конкурентів, метод профілю середовища організації (форма EFAS: резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів), оцінка бар'єрів входження на ринок, метод стратегічних груп конкурентів М. Портера, визначення ключових факторів успіху галузі, SWOT-аналіз (суть методики SWOT-аналізу полягає у визначенні та оцінці сильних і слабких сторін фірми і співвідношення їх з можливостями і загрозами ринку. Аналіз сильних і слабких сторін ведеться за п'ятьма функціональними зонами – маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, організаційна культура й імідж. Можливості та загрози оцінюють за такими основними розділами, як економіка, політика, науково-технічний прогрес, природне середовище, соціальна сфера), екстраполяційні методи, методи оцінювання інтенсивності конкуренції в галузі тощо.

Безпосередній вибір стратегії характеризується певними особливостями, які залежать від впливу ключових факторів, результатів портфельного аналізу та сутності реалізованих стратегій. У науковій літературі [7, 8] наведено основні ключові фактори (цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва, розмір організації, фінансові ресурси фірми, часовий фактор тощо) і вказано, що врахувати вплив всіх чинників на вибір стратегії практично неможливо. Кожне підприємство може планувати свою діяльність, враховуючи тільки власні ресурсні та управлінські можливості. Успішність чи невдачі минулих стратегій накладають психологічний відбиток на управлінський персонал підприємства і суб'єктів ринку.

Формулюють стратегічні альтернативи підприємства на основі місії та цілей підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей з реалізацією виявлених можливостей. Кожна зі стратегічних альтернатив, на основі прогнозу розвитку зовнішнього оточення, повинна представляти конкретну програму розвитку підприємства, яка використовується для реалізації та зорієнтована на досягнення успіху. Загальними стратегічними альтернативами розвитку є: виживання, стабілізація, зростання (внутрішнє і зовнішнє, обмежене, інтеграційне і диверсифікаційне тощо), скорочення, ліквідація, комбінація вищеперахованих варіантів розвитку [10]. Під час вибору стратегічної альтернативи необхідно враховувати ризик діяльності підприємства.

Завдання реалізації стратегії полягає у визначенні дій і здібностей менеджерів проводити організаційні зміни, розробляти і контролювати ділові процеси, мотивувати людей і досягати поставлених цілей. Важливе значення мають зміни, адже реалізація нової стратегії без цього неможлива (табл. 2).

Таблиця 2

Основні дії під час безпосередньої реалізації нової стратегії

Основні об'єкти змін при реалізації стратегії	Характеристика дій
Дії керівництва	Вирішення визначених завдань і здійснення закріплених функцій
Розподіл ресурсів	Застосування методів фінансового планування і бюджетування, визначення ланцюжка цінностей підприємства
Організаційна структура	Перехід від "традиційних" функціональних, централізованих, ієрархічних, стабільних, жорстких структур до децентралізованих гнучких
Організаційна культура	Аналіз глибини, порядку і швидкості змін для оцінки сумісності зі стратегією
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Визначення типів і обсягів необхідної інформації, системи її збирання, обробки і ефективного використання
Політичні установки і процедури	Узгодження дій і бажань співробітників для забезпечення стабільності й неконфліктності

Джерело: власне опрацювання на основі [7, 8]

Своєчасне виявлення проблем дозволяє розробити та здійснити заходи, які допоможуть скоригувати діяльність організації для досягнення поставлених цілей і виконання завдань підприємства.

Зазначимо, що кожне машинобудівне підприємство перебуває в різних умовах функціонування, тому реалізація стратегії розвитку буде успішною тоді, коли управлінський персонал на усіх рівнях організаційної структури підприємства чітко розумітиме поставлені цілі, гнучко реагуватиме на зміни та прийматиме найменш конфліктні рішення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дані дослідження стосовно теоретичних аспектів формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств мають теоретичне та практичне значення, оскільки сьогодні вітчизняні машинобудівні підприємства опинились у складній ситуації, пов'язаній із економічною кризою і подіями на Сході України. Слід пам'ятати і про бажання України інтегруватись у Європейський Союз у майбутньому. В цих складних умовах керівники більшості машинобудівних підприємств змушені вибрати такі стратегічні альтернативи розвитку, як виживання, а відтак – стабілізація діяльності. Щоб не допустити банкрутства підприємства, керівники повинні чітко уявляти послідовність прийняття управлінських рішень, вибираючи варіанти стратегічної поведінки.

Дослідивши літературні джерела стосовно поняття “стратегія підприємства”, етапів формування стратегії підприємства, інструментів стратегічного аналізу тощо, можна зробити такі висновки:

1. Стратегія підприємства – це сукупність дій, які втілюються завдяки послідовним управлінським рішенням, що стосуються змін всіх функціональних сфер діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища для досягнення поставлених цілей підприємства.

2. Аналіз та правильне оцінювання факторів впливу на підприємство дає змогу управлінському персоналу розвивати підприємство з вибраною напрямом, коригуючи стратегічні рішення для досягнення поставлених цілей та задоволення потреб цільового ринку. Безперечним орієнтиром цього процесу має стати посилення інтеграції у формах кластерів, ланцюгів поставок, мережевих структур, спроможних надати у розпорядження синергійні ресурси.

3. Стратегічний аналіз містить значну базу різноманітних методів і моделей, які відрізняються за складністю, а також розмірами необхідних коштів. Вітчизняні машинобудівні підприємства повинні обов'язково впроваджувати ці методи і моделі, адаптувати їх стосовно ситуації, враховуючи свої можливості, наявність кваліфікованих працівників. Це дасть змогу машинобудівним підприємствам виходити на новий якісний рівень розвитку.

1. Ансофф И. *Стратегическое управление: сокр. пер. с англ.* / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 2. Белоброва И. Ю., Латышева Е. В. *Подходы к формированию стратегии развития предприятий в условиях мирового финансового кризиса* // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. – № 3 (17). – С. 17–21. 3. *Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т 3 / редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.* – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – 952 с. 4. Карлоф Б. *Деловая стратегия: концепция, содержание, символы* / Б. Карлоф. – М.: Прогресс, 1991. – 453 с. 5. Кузьмін О. Є. *Сучасний менеджмент.* – Львів: Центр Європи, 1995. – 176 с. 6. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с франц.* / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 267 с. 7. Міценко А. П. *Стратегічне управління: навч. посіб.* – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с. 8. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. *Стратегічний менеджмент: навч. посіб.* – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с. 9. Редченко К. І. *Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб.* – 2-ге вид., доп. – Львів: Новий Світ-2000, 2003. – 272 с. 10. *Стратегії підприємства: монографія* / Ковтун О. І. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с. 11. *Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: монографія* / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, К. О. Дорошкевич. – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. – 320 с. 12. *Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія* / Й. М. Петрович, О. В. Кривешко, І. О. Ступак; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., заслуженого діяча науки і техніки України Й. М. Петровича. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 228 с. 13. *Стратегічний маркетинг: навч. посіб.* / Є. В. Крикавський, Л. І. Третякова, Н. С. Косар. – 2-ге вид. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 256 с. – (Серія “Світ маркетингу і логістики”. – Вип. 3). 14. Тищенко А. Н., Рудыка В. І. *Стратегія розвитку підприємства* // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2007. – № 2 (8). – С. 279–285. 15. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой.* – М: Банки и биржи, Юнити, 1998. – 576 с. 16. Шериньова З. Є., Оборська С. В., Ратушиний Ю. М. *Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.* – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.