

УДК 331.1; 331.44

JEL Classification Code: J20; J32

Чупріна М.О.

к.е.н., доц. ФММ

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Остапенко О.А.

студент ФММ

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

МЕТОДИ ТА ЕТАПИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті проаналізовано теоретичні аспекти розроблення стратегії розвитку підприємства. Наведено дефініції терміну «стратегія» та уточнено визначення даного терміну. Оцінено підходи до визначення стратегії розвитку підприємства. Класифіковано основні методи та досліджено етапи розроблення стратегії розвитку на підприємстві.

Ключові слова: стратегія; стратегічний розвиток; етапи розроблення стратегії розвитку підприємства; методи розроблення стратегії.

Постановка проблеми. Однією з важливих проблем будь-якого підприємства, яке функціонує в умовах сьогодення виступають питання виживання і забезпечення безперервного його стратегічного розвитку. Істотні зміни які відбулися в економіці країни та галузях промисловості, структурна перебудова системи управління промисловістю, створення підприємств нових організаційно-правових форм і суттєва зміна умов та принципів їх функціонування і фінансування, формування конкурентного середовища, а також ряд макроекономічних, нормативно-правових, організаційно-планових і багатьох інших факторів істотно позначилися на функціонуванні сучасних підприємств.

В даний час всі підприємства в умовах жорсткої конкуренції, швидко мінливої ситуації повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ підприємства, але і виробляти стратегію довгострокової поведінки, яка дозволяла б їм стежити за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Саме тому, в умовах високих темпів зміни зовнішнього середовища і пов'язаної з цим невизначеності, актуальною проблемою є удосконалення методології стратегічного управління.

На думку науковців [1, 3, 5], стратегічного управління підприємством можна визначити стратегічну позицію, яка дозволить забезпечити тривалу життєздатність підприємства в умовах, що змінюються. Ключову роль у вирішенні стратегічних завдань підприємства відіграє стратегічне планування, під яким розуміється процес розробки та підтримки стратегічної рівноваги між цілями і можливостями підприємства в мінливих ринкових умовах [5, с. 14].

Оскільки кожне підприємство є унікальним за своїм існуванням, процес та етапи розробки стратегії для кожного підприємства є

індивідуальним і залежить не лише від зовнішнього та внутрішнього середовища, а й від їхньої взаємодії.

Вирішення даної проблеми полягає у створенні конкурентних переваг, які значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої стратегії розвитку підприємства. Стратегія є об'єктивною структурою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство, як розподілити найефективніше обмежені ресурси, як вести конкурентну боротьбу [4, с. 54].

Серед основних факторів, які сьогодні обмежують підприємства у результативному та ефективному використанні свого потенціалу, в якісній реалізації своєї місії та бачення можна виділити наступні: недостатня увага менеджерів до питань довгострокового розвитку, відсутність стратегічного плану та стратегічного мислення, відсутність розуміння менеджерами стратегічних цілей, стратегій розвитку підприємства, недостатність ресурсів для реалізації стратегії розвитку підприємства, тощо. Тому виника потреба аналізу сучасних підходів до методів та етапів розроблення стратегії розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематики розробки стратегії розвитку на підприємствах торкалися у своїх дослідження досить велика кількість науковців. Великий внесок у розробки теоретичних та методологічних засад формування стратегій розвитку підприємства внесли праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як О. Виханського, Н. Єршової, Л. Довгань, Ф. Колера, М. Портера, Р. Фатхутдінова та ін [2, 5, 6, 8, 9, 11].

Кожен з названих науковців пропонує своє розуміння процесу формування стратегії розвитку, вибору оптимальної стратегії, акцентуючи увагу на тому чи іншому етапі розробки стратегії. Проте уточненню методів та напрямів процесу розробки стратегії розвитку підприємства приділено недостатньо уваги.

Метою даної роботи є обґрунтування методів та етапів розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Методологія. Для досягнення поставленої мети даної статті було використано наступні методи дослідження: системний аналіз, синтез, аналогія, порівняння, контент-аналіз, індукція, дедукція, узагальнення, абстрагування, групування та ранжування.

Виклад основного матеріалу. Структура стратегії розвитку і функціонування підприємства з врахуванням функціональних цілей розвитку вищих рівнів ієрархії на основі ефективного використання природних, фінансових, матеріальних і трудових ресурсів підприємств на сьогодні є особливо актуальною для підприємств кожної галузі. Досліджуючи стратегію розвитку підприємства необхідно на початку розглянути трактування основних термінів, до яких належить термін «стратегія» та термін «стратегічний розвиток підприємства».

Поняття стратегія є одним з основоположних у всій теорії і практики управління сучасним підприємством. У самому загальному випадку стратегія – це концепція розвитку підприємства, дотримуючись якої, воно повинно досягти деякого бажаного стану. Таким чином, під стратегією розуміється сукупність засобів, за допомогою яких фірма прагне забезпечити досягнення своїх довгострокових цілей.

Такий підхід дозволяє отримати загальне уявлення про стратегії і про те, для чого вона потрібна підприємству, але не спрощує задачу пошуку реальних методів та інструментів для її формування [5, с. 165].

Отже, стратегія розвитку підприємства, розглядається як загальний, всебічний, детальний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії і досягнення поставлених цілей підприємства.

Стратегія розвитку підприємства може торкатись будь-яких дій суб'єкта господарювання, а не тільки виходу на нові ринки збуту. Під розвитком підприємства, автор вважає, можливо рахувати і його ліквідацію, як перехід у новий стан.

На думку автора, стратегія розвитку підприємства можна визначити як генеральну комплексну програму дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Беручи до уваги різноманітність визначення і трактування сутності понять «стратегія» та «стратегії розвитку підприємства», їх основна ціль полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечили підприємству ефективний та довготривалий розвиток [2, с. 87; 3, с. 93; 5, с. 121]. Розробка стратегії підприємства являється однією з важливих функцій менеджменту підприємства.

Розроблення стратегії підприємства здійснюється в умовах невизначеності. Зовнішнє середовище характеризується нестійкістю дії чинників, що вимушують організацію змінюватися. Стратегія є системою дій підприємства, при якій внутрішнє середовище врівноважується із зовнішнім.

Розробка стратегії діяльності підприємства є одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність діяльності вітчизняного підприємства в ринковому середовищі, його фінансову стабільність та конкурентно-спроможність. Щоб сформулювати успішну стратегію розвитку, підприємству необхідно точно знати склад і послідовність її розробки. В теперішній час існує чимало варіантів формування стратегії, але більшість з них носять загальний характер та не враховують різноманітності економічної дійсності. Варто розглянути методи розробки стратегії розвитку підприємства.

Слід зазначити, що більшість авторів робіт в області стратегічного управління описують формування стратегії, як багатоетапний процес, послідовність кроків, які необхідно виконати, перелік питань, на які необхідно знайти відповіді, і ряд завдань, які необхідно вирішити, щоб у

підсумку отримати стратегію розвитку підприємства у вигляді певної концепції [6, с. 85].

У філософському сенсі весь цей процес – це теж свого роду метод формування стратегії, так як метод – це спосіб досягнення певної мети, сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності [3, с. 98]. Але з точки зору практики управління підприємством корисніше розглянути аналіз методів формування стратегії на кожному етапі її формування окремо.

Внаслідок багатостадійності процесу формування стратегії спектр застосовуваних методів дуже широкий, починаючи від евристичних та експертних, і закінчуючи формальними методами математичного моделювання. У процесі формування стратегії розвитку підприємства застосовуються загальнонаукові методи: системний підхід; методи індукції та дедукції; методи аналізу і синтезу; методи математичного моделювання та ін. [9, с. 43].

На їх основі розробляються специфічні методи для окремих етапів і компонентів формування стратегії. При цьому ідея декомпозиції комплексної стратегії і методів її формування на окремі складові з метою більш детального їх вивчення так чи інакше присутній у більшості авторів, які займаються стратегічним управлінням.

При цьому можна проводити декомпозицію як мінімум за двома підставами:

– з точки зору поділу єдиної стратегії на ряд функціональних. Необхідно окремо відзначити, що склад і кількість функціональних стратегій кожне підприємство визначає для себе самостійно, і показаний список не є вичерпним;

– з точки зору виділення окремих етапів у процесі формування стратегії.

Процес розробки й реалізації стратегії підприємства в науковій літературі поданий по-різному: автори виділяють етапи, що відрізняються ступенем деталізації, складністю суб'єкта господарювання і характером самого напрямку розвитку [1, с. 65]. Стратегія поширюється на довгострокові, перспективні дії суб'єкта господарювання. Можна сказати, що формулювання стратегії (моделі дій) та її інструментарій виступають ядром управління і ознакою його якості.

Розробка стратегії розвитку підприємства охоплює процедуру розробки бажаного стану організації: бачення, місії, цілей (карти цілей компанії та рахункової карти ключових показників ефективності) і конкретних заходів по використанню сильних (слабких) сторін для досягнення можливостей (нівелювання загроз) [3, с. 66].

Стратегія розвитку підприємства обов'язково повинна включати: оцінку стартових умов (зовнішні та внутрішні фактори функціонування суб'єкта господарювання), стратегічні цілі і пріоритети розвитку (з врахуванням змін, що відбуваються в економіці держави), основні напрямки реалізації стратегічних цілей, механізм реалізації стратегії розвитку,

інструментарій обліку, контролю та оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства.

Розробка стратегії розвитку підприємства повинна здійснюватися поетапно. При цьому, обов'язковою умовою розробки ефективної стратегії розвитку на українських підприємствах повинно стати всебічне врахування дестабілізуючого впливу держави на їх діяльність.

Серед етапів розробки стратегії розвитку можна виділити:

1 етап – визначення місії та цілей підприємства. На цьому етапі необхідно в першому наближенні зрозуміти, яке призначення підприємства, яким його хочуть бачити в майбутньому;

2 етап – дослідження зовнішнього середовища підприємства та оцінка ступеня його впливу на діяльність підприємства. На цьому етапі особливу увагу слід приділити саме факторам нестабільності в економіці України (кризові прояви, залишки командно – адміністративної системи управління економікою, корупція, наявність суттєвої кількості економічних реформ, не ефективність державних важелів впливу на економіку та ін.).

3 етап – визначення та оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (для чого рекомендується використовувати метод SWOT аналізу). У результаті керівництву підприємства повинен бути представлений перелік сприятливих шансів і ризиків для даної господарської сфери.

4 етап – визначення простору для стратегічного вибору та формування стратегічних цілей розвитку підприємства.

5 етап – розробка стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі розробляється загальна стратегія на встановлений відрізок часу – на строк від 3 до 10 років.

6 етап – обґрунтування стратегії та проведення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства.

7 етап – організація контролю реалізації стратегії і її узгодженості.

8 етап – оцінювання реалізації розробленої стратегії та врахування недоліків реалізації при розробці наступної або зміні існуючої стратегії розвитку підприємства [2, с. 99-101].

Необхідно відзначити, що кожний виділений етап сам по собі також не є однорідним, а припускає рішення комплексу ще більш дрібних управлінських завдань. Таким чином, відбувається послідовна декомпозиція процесу розроблення стратегії розвитку підприємства до тих пір, поки сформульовані завдання не виявляться внутрішньо однорідними. Тільки в цьому випадку можна говорити про те, що для вирішення цих завдань можна застосувати якийсь певний метод або методи. Рішення ж будь-якої комплексної задачі вимагає застосування комплексу методів, що враховують окремі особливості її складових елементів.

Зазначимо, що формування та розроблення стратегії розвитку на підприємстві залежить від конкретної ситуації, у якій дане підприємство знаходиться. У стратегії повинні бути тісно ув'язані цілі та ідеї їх досягнення.

Висновки. Отже, стратегія розвитку підприємства являє собою довгостроковий план, що охоплює ключові сегменти його господарської діяльності. Стратегія розвитку повинна бути орієнтована на досягнення наступних основних цілей: збільшення доходів і прибутку підприємства, зростання показників рентабельності, збільшення частки ринку, розширення виробничої діяльності, зростання чистого грошового потоку, зростання ринкової вартості компанії, забезпечення синергетичного ефекту.

В роботі зроблено уточнення визначення стратегії розвитку підприємства, під якою будемо розуміти систему довгострокових цілей діяльності підприємства, які забезпечують невід'ємні темпи зростання у планованому періоді, методів, засобів, організаційних механізмів та інструментів їх досягнення, а також наявний економічний потенціал, що забезпечує створення конкурентних переваг підприємства. Така стратегія повинна сприяти ефективному управлінню процесами економічного розвитку підприємства у зовнішньому середовищі.

Процес розроблення стратегії розвитку підприємства має складну структуру, засновану на аналізі внутрішнього і зовнішнього оточення та оцінки на підставі отриманих даних можливості стабільного розвитку підприємства.

Особливістю запропонованого підходу до процесу розроблення стратегії розвитку підприємства є відображення всього комплексу стратегій, необхідних підприємству для досягнення стратегічних цілей розвитку, а також урахування специфічних умов господарювання при проведенні стратегічного аналізу, зокрема при розробці господарського портфеля.

Таким чином, розробка ефективної стратегії розвитку для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделі ефективного вибору стратегії розвитку промислових підприємств, яка б враховувала низку чинників та дала б можливість здійснювати критичний аналіз стратегічних альтернатив. Це б дозволило сформулювати конкурентну стратегію розвитку підприємства та забезпечити йому успішну практичну реалізацію.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Ансофф И. - СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник/ О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2000. - 296 с.
3. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М.І. Головінов, О.І. Литвинов // Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць. – Львів : Національний лісотехнічний університет України. – 2011. – Вип. 21.19. – С. 224-228
4. Деева К. А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: поняття та склад / К.А. Деева // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2013. – № 11 (182) Ч.1. – С. 118 – 124.
5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид./ Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

6. Єршова Н. Ю. Обґрунтування деяких підходів до аналізу і оцінки власного капіталу підприємства як фактору його фінансової стійкості / Н. Ю. Єршова // Управління економікою. – 2012. – № 3. – С. 48-58.
 7. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Калиніченко Ю. // Галицький економічний вісник. – 2010. – №4(29). – с.106-115
 8. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е изд. / Ф. Котлер, А. Гари. - М.: Вильямс, 2016. - 752 с.
 9. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ./ М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
 10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. – 132 с.
 11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - 3-е изд./ Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО "Бизнес школа"; "Интел-синтез", 2000. - 416 с.
-

Чуприна М.О.

к.э.н., доц. ФММ КПИ им. Игоря Сикорского

Остапенко О.А.

студент ФММ КПИ им. Игоря Сикорского

МЕТОДЫ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

В статье проанализированы теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия. Приведены дефиниции понятия «стратегия» и проверенно определение данного понятия. Оценены подходы к определению стратегии развития предприятия. Классифицировано основные методы и исследованно этапы разработки стратегии развития на предприятия.

Ключевые слова: стратегия; стратегическое развитие; этапы разработки стратегии развития предприятия; методы разработки стратегии.

Chuprina M.

PhD, Associate Professor at «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Ostapenko O.

Student, FMM «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

METHODS AND STAGES OF STRATEGY DEVELOPMENT IN THE ENTERPRISE

The article analyzes the theoretical aspects of the development strategy of the enterprise. Given the definition of the term "strategy" and the definition of the term. Estimated approaches to definition of strategy of enterprise development and the definition of the term. Classified and analyzed the main methods and stages of strategy development at the enterprise.

Key words: strategy; strategy development; strategic development; stages of development of strategy of enterprise development; methods of strategy development.

Чуприна М.О.

ma.chuprina@gmail.com