

Сердюк Б.М.
канд. техн. наук, доцент ФММ НТУУ «КПІ»,
Усаєнко І.С.
студентка ФММ НТУУ «КПІ»

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розкрито основні рекомендаційні вимоги до формування стратегії розвитку підприємства. А також обґрунтовані головні задачі, які необхідно вирішувати в процесі формування стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: Стратегія розвитку підприємства, вимоги до формування стратегії, цілі підприємства, характер стратегії розвитку.

Вступ. В сучасних умовах господарювання зростання динамічності та невизначеності зовнішнього оточення обумовлює проблему своєчасної адаптації підприємства до умов, які змінюються, що й передбачає успішне функціонування підприємства на ринку. Для вирішення даної проблеми використовується концепція стратегічного управління, основною ланкою якого є стратегічне планування, а його результатом - розроблена стратегія розвитку. Зважаючи на це, дана проблема дослідження є достатньо актуальною, адже розробка стратегії розвитку підприємства залежить від практичних вмінь та навичок проведення стратегічного аналізу, генерування альтернативних стратегій, складання стратегічного плану та формування стратегічної політики підприємства. Значний вклад в розвиток формування стратегії розвитку і управління внесли такі вчені: Ансофф І., Друкер П., Котлер Ф., Томпсон А., Віханський О., Оберемчук В., Фатхутдінов Р. та інші.

Постановка завдання. Формування стратегій розвитку підприємств охоплює широкий спектр глобальних і складних питань, що стосуються їхньої сутності, механізмів і принципів розробки та реалізації, специфіки функціонування в різних умовах. Саме тому, теоретична та практична потреба розв'язання цих питань обумовлює актуальність даної теми.

Мета статті полягає у визначенні теоретичних основ формування стратегії розвитку підприємства.

Завданнями даної статті є визначення основних вимог та обґрунтування головних завдань процесу формування стратегії розвитку підприємства.

Основними методами дослідження були загальнонаукові методи (діалектичний метод пізнання, метод теоретичного узагальнення, системний підхід до виявлення факторів впливу).

Результати дослідження. Формування стратегії розвитку підприємства – один з основних етапів процесу стратегічного планування. Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив його діяльності з врахуванням непередбачених ринкових обставин [3]. Вона полягає у встановленні

довгострокової орієнтації фірми на будь-який вид виробничої діяльності і зайняття запланованого положення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. При цьому уточнюються стратегічні питання, пов'язані з вибором продукції, що випускається, з обслуговуванням споживачів, з виробничими процесами, які застосовуються, з економічними ресурсами, що використовуються, а також з формуванням загальної лінії поведінки на ринку з врахуванням своїх можливостей і сил конкурентів [5].

При розробці стратегії розвитку необхідно звернути увагу на те, щоб стратегія відповідала вимогам, що до неї висуваються. Загалом, ці вимоги є індивідуальними для кожного конкретного підприємства чи організації. Проте в сучасній науці існують певні вимоги – рекомендації, що є обов'язковими для будь-якої стратегії. На сьогоднішній день можна визначити такі вимоги-рекомендації до формування стратегій:

1. Ментальна правильність обраної стратегії, тобто знання і розуміння вказаних принципів ефективної стратегії.

2. Ситуаційність. Ефективна стратегія завжди інтегрує характерні особливості саме даної конкретної ситуації в ключові фактори майбутнього стратегічного успіху даної конкретної організації.

3. Унікальність стратегії. Для досягнення майбутнього успіху в стратегію конкретної організації повинні бути закладені деякі сильні змістовні компоненти, які в реальній практиці ведення бізнесу роблять її відмінною від усіх головних конкурентів. Осмислений підхід до стратегічної унікальності означає цільовий пошук можливостей свого майбутнього бізнес-успіху там, де ще відсутній доступ конкурентів.

4. Майбутня невизначеність як стратегічна можливість. Майбутнє є невизначеним в принципі і в цьому джерело розвитку конкретної організації. Зовнішнє середовище організацій в наш час змінюється все швидше і передбачити його стає дедалі складніше, тобто воно стає все більш непередбачуваним.

5. Гнучка адекватність. Для того щоб реалізувати можливості, які несуть в собі зміни зовнішнього середовища організації, її власні стратегічні зміни повинні бути адекватні змінам зовнішнім. А ефективна бізнес-адекватність практично може бути досягнута лише тоді, коли стратегія організації є не випадковою, а реальною по своїй суті і досить гнучкою.

Ефективні стратегії будь-якої конкретної організації представляють собою органічний і досить змістовний синтез поданих характеристик [2].

Для формування стратегії розвитку підприємства необхідно вирішити три задачі:

- визначити характер стратегії розвитку;
- вибрати спосіб розвитку;
- сформувати проект ділового портфеля підприємства.

Визначення характеру стратегії розвитку підприємства здійснюється в кожному конкретному випадку індивідуально. Визначальним фактором у вирішенні даної задачі є стратегічні цілі діяльності підприємства. Визначення стратегії – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та

внутрішнього функціонування середовища підприємства, здійснюється планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації [5]. В процесі стратегічного планування загальні або головні цілі фірми встановлюються вищим керівництвом і узгоджуються з усіма підрозділами. Планові служби пропонують кожному виробництву варіанти початкових показників валового і чистого прибутку на довгостроковий період. Після їх розгляду підрозділи висувають свої пропозиції, тим самим створюючи необхідні передумови для вироблення спільних цілей стратегічного планування. У затверджених планах передбачаються загальні цілі фірми, її місце на регіональному ринку, організаційна структура управління, кадрова політика, виробнича стратегія, вибір нової продукції, загальна політика збуту, фінансові результати, обсяг інвестицій тощо [4].

Однією з основних проблем при формуванні стратегії розвитку є вибір способу розвитку підприємства, що пов'язане з відсутністю чітких визначень і характеристик стратегічних альтернатив у вирішенні певної задачі. Але для раціонального вибору способу подальшого розвитку варто провести діагностику підприємства. Першим важливим кроком є вивчення зовнішнього середовища - це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії зовнішніх щодо підприємства чинників із тим, щоб своєчасно та вичерпно визначити можливості й загрози для підприємства, тобто позитивну і негативну дію зовнішніх чинників - політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних тощо. Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства. Мова йде про мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та рівня конкуренції [1].

Формування ділового портфелю підприємства повинно відбуватися у два етапи: спочатку визначають напрямки діяльності – основні елементи ділового портфелю, які потім (2-й етап) деталізують на стратегічних зонах господарювання. Таке двоступеневе формування ділового портфелю підприємства засноване на принципі ітеративності стратегічного планування. Формування ділового портфелю підприємства – це творчий процес, який не можна реалізувати без численних ітерацій упродовж періоду планування. Принцип ітеративності означає, що на кожному етапі план оцінюють за допомогою критеріїв, що вказують на спосіб виміру бажаних цілей. Зміни вносять у план доти, поки керівник не вважатиме результати задовільними. Існує багато варіантів вирішення завдань і виконання робіт з точки зору термінів, технологій, ресурсів, обмежень. Отже, досягти мети можна різними способами. Це дає змогу розробити альтернативні варіанти стратегічних планів, які повинні бути послідовно піддані фізичному (ресурсному), економічному (щодо мінімізації вартості) і фінансовому аналізу реалізації [4].

Отже, основне завдання стратегічного планування на підприємствах полягає в обґрунтуванні найважливіших цілей і вироблення правильної

стратегії довгострокового розвитку. У сучасній теорії планування прийнято виділяти вісім основних сфер діяльності, в межах яких кожне підприємство визначає свої головні цілі: становище організації на ринку, інноваційна діяльність, рівень продуктивності, наявність виробничих ресурсів, ступінь стабільності, система управління, професіоналізм персоналу, соціальна відповідальність. Як свідчить передова вітчизняна практика, найбільш значимими в ринкових умовах є фінансові цілі, що визначають стан платоспроможності та економічну стійкість підприємств [1].

Одним із головних стратегічних напрямків розвитку підприємства є забезпечення ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства, що, в свою чергу, передбачає його життєздатність та конкурентоспроможність на ринку. У зв'язку з цим також гостро постають питання підвищення ефективності такого управління, що пов'язане з опануванням сучасних методів оцінки стану господарсько-фінансової діяльності підприємства та розробки стратегії його подальшого розвитку. Зрозуміло, що ефективність господарювання характеризують фінансові показники, найважливішими серед яких є показники прибутку, які, в сучасних умовах господарювання, становлять основу економічного розвитку підприємства. Варто зазначити, що довгострокова привабливість формування стратегії розвитку складається з перспектив його рентабельності, росту та потенціалу підприємства.

Висновок: Таким чином, формування стратегії розвитку має бути пріоритетним напрямком діяльності будь-якого підприємства, яке прагне до забезпечення своєї інвестиційної привабливості та ефективного функціонування. Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити напрям розвитку підприємства, що спрямований на закріплення його позиції на ринку, задоволення споживачів та на досягнення поставлених цілей.

Отже, правильно обрана стратегія, яка розроблена у відповідності до загальноприйнятих рекомендацій, є результатом і в той же час ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального і організаційного потенціалу підприємства.

Наукове значення досліджень полягає в тому, що в статті були системно розглянуті взаємопов'язані задачі, що потребують вирішення в процесі формування стратегії розвитку

Перелік посилань

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. [Текст] - К.: ЦУЛ, 2006. - 396 с.
2. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник 3-тє вид., оновлене і доповнене. [Текст] – Львів: «Новий світ – 2000», 2007. – 324с.
3. Кукушкін О. М. Сутність поняття «Стратегія розвитку підприємства»/ О.М. Кукушкін // Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету, 2005, вип. 15.2

4. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С.П. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 14–18.

5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник. [Текст] – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Сердюк Б.Н.

канд. техн. наук, доцент НТУУ «КПІ»

Усаценка І.С.

студентка ФММ НТУУ «КПІ»

ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье раскрыты основные рекомендационные требования к формированию стратегии развития предприятия. Также обоснованы главные задачи, которые необходимо решать в процессе формирования стратегии развития предприятия.

Ключевые слова: стратегия развития предприятия, требования к формированию стратегии, цели предприятия, характер стратегии развития.

Serdyuk B.M

Usatenko I.S.

FUNDAMENTAL BASIS OF FORMING THE BUSINESS' DEVELOPMENT STRATEGY

Fundamental recommendation requirements to forming the business' development strategy are explaining in this article. Main tasks, which have to be decided in the process of forming the business' development strategy, are also grounded in this article.

Keywords: the business' development strategy, requirements to forming the strategy, aims of business, disposition the development strategy.
