

УДК 658:338.121

Виноградова О. В., д.е.н., проф.,
Гончаренко С.В.
Державний університет
телекомунікацій

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Виділено принципові відмінності стратегічного розвитку підприємства від тактичного (поточного); розкрито сутність поняття «стратегія підприємства»; надано укрупнену класифікацію стратегій розвитку підприємств із їх поділом на види; обґрунтовано сутність стратегічного планування як необхідної передумови розробки та реалізації стратегії підприємства та його стратегічного розвитку; сформульовано вимоги до процесу розробки стратегії підприємства.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економічної системи України відповідно до стандартів Євросоюзу виникає низка проблем щодо розвитку підприємства, що виробляють товари та (або) надають послуги з врахуванням безлічі чинників мінливого конкурентного середовища. В цих умовах будь-яке підприємство, що прагне свого подальшого розвитку не може обмежуватись лише вирішенням тактичних завдань, поточним плануванням та оперативним управлінням своєї діяльності. Для зміцнення існуючого стану та посилення позицій на ринку актуальним питанням є вміння менеджменту стратегічно мислити, передбачити можливі зміни конкурентного середовища у майбутньому, уточнюючи цілі та засоби обраного шляху розвитку. Відповідно до цього у підприємства виникає необхідність вибору стратегії, яка розпадається на безліч конкурентоспроможних дій та підходів до ведення бізнесу, від яких залежить вирішення важливіших завдань у процесі управління підприємством.

Актуальність стратегічного розвитку підприємства полягає у тому, що саме стратегія виступає базовим планом управління підприємством, спрямованим на зміцнення його позицій у конкурентному середовищі шляхом виготовлення високоякісної продукції або надання високоякісних послуг з метою задоволення потреб споживачів за якістю та ціною та, відтак, головним інструментом досягнення поставлених цілей розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи стратегічного розвитку підприємств закладено у працях як зарубіжних, так і українських учених. Серед зарубіжних слід виділити таких, як І. Ансофф, Дункан Джек У., Мескон М.Х., Альберт М. та Хедоури Ф. [1; 4; 8]; серед

російських – С.А. Валуєв та В.Н. Волкова, В.В. Веснін, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро та Н.Г. Ольдерогге [2; 3; 7]; серед українських – Й.С. Завадський, Н.В. Куденко, К.І. Редиченко, В.П. Сладкевич та А.Д. Чернявський [5; 6; 9; 10]. Цими вченими розкрито сутність стратегічного розвитку підприємств на засадах наукових шкіл менеджменту та маркетингу, запропоновано ефективні методичні підходи щодо оцінки стратегічного розвитку та вимоги щодо проведення його аналізу, розкрито сутність і характеристики стратегій за їх видами та характером. Наукові здобутки дослідників стали теоретичним базисом для формування стратегій розвитку підприємств і не втрачають своєї актуальності у сучасних умовах. **Невирішена раніше частина загальної проблеми.** На основі узагальнення основних теоретичних положень, закладених цими вченими, слід визначити сутнісні характеристики стратегічного розвитку підприємств.

Мета дослідження - шляхом гносеологічного аналізу сутності поняття стратегічного розвитку підприємства обґрунтувати його принципові відмінності тактичного (поточного), визначити дефініцію «стратегія підприємства», систематизувати види стратегій розвитку підприємств, довести визначну роль стратегічного планування у реалізації стратегії підприємства та його стратегічного розвитку в надати вимоги до процесу розробки стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу. Передусім, для вирішення завдань наукового дослідження потребується виділити принципові відмінності стратегічного розвитку підприємства від тактичного (поточного), на основі якого вирішуються тактичні завдання розвитку підприємства у короткостроковому періоді.

На відміну від ведення бізнесу шляхом досягнення цілей у короткостроковій перспективі, коли успіх підприємства у конкурентному середовищі визначається, перш за все, фінансовою збалансованістю різних напрямків поточної діяльності, у довгостроковій перспективі виживання у цьому середовищі і подальший розвиток підприємства залежить, перш за все, від здатності його керівництва своєчасно передбачати зміни на ринку і відповідним чином адаптувати структуру управління та свою організаційну структуру до майбутніх змін.

Націленість на організацію майбутнього стає необхідною складовою активного стратегічного мислення сучасного менеджменту підприємства. При цьому, головне завдання, яке необхідно вирішити менеджменту, полягає в тому, щоб освоїти «планування» непередбачуваного та, здійснивши стратегічний вибір, послідовно втілити вирішення цього завдання у програми дій підприємства, зробивши їх зрозумілими для всіх працівників.

Таким чином, на основі стратегічного вибору подальшого розвитку підприємства досягається максимально можлива планомірність в умовах непередбачуваних змін у конкурентному середовищі, що забезпечується шляхом вибору оптимальної стратегії. Тим самим зменшується ступінь невизначеності і ризику в діяльності підприємства і забезпечується концентрація ресурсів на вибраних пріоритетних напрямках.

У даному випадку практична реалізація стратегії розвитку підприємства пов'язана з вибором засобів, що забезпечують матеріалізацію поставлених цілей і завдань, які стоять перед його керівництвом.

На думку відомого зарубіжного вченого-економіста І. Ансоффа, «стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування» [1, с. 32].

Виходячи з визначення, наданого цим ученим, яке, з нашої точки зору, є найбільш ємним і доцільним для розкриття сутності стратегічного розвитку підприємства, стратегію можна вважати своєрідною комплексною програмою дій з вирішення пріоритетних для підприємства завдань, визначаючи його місію та головну мету, в якій формулюються цілі та способи їх досягнення шляхом послідовного виконання чітко визначених завдань таким чином, щоб вказати підприємству певний напрямок розвитку.

При цьому, для розробки та реалізації стратегії на підприємстві особливу увагу слід приділити аналізу ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість, безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства, утворюють для нього гальмівні перепони, або створюють додаткові можливості для розвитку. В укрупненому вигляді ці чинники можна визначити через мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та рівня конкуренції [9, с. 120].

Серед учених-економістів існують декілька підходів до класифікації стратегій розвитку підприємств. Якщо розглянути укрупнену класифікацію цих підходів, то їх можна поділити на маркетингові та такі, що засновані на загальній теорії менеджменту.

На засадах маркетингового підходу можна виділити такі види стратегій, як продуктова, цінова, збутова, комунікаційна [6; 9].

Продуктова стратегія передбачає розробку продукту, що найбільшою мірою відповідає потребам споживача, розробку та впровадження на ринок нових товарів і послуг; цінова стратегія передбачає визначення поведінки підприємства на ринку в розрахунку на тривалу перспективу і цінову тактику на більш короткий період відносно до кожного продукту (послуги), а також конкретному сегменту ринку; збутова стратегія включає визначення каналів, форм і методів доведення продукту (послуги) до споживача; комунікаційна стратегія визначає цілеспрямовану діяльність підприємства по розповсюдженню позитивних відомостей про себе та про свій продукт (послугу) шляхом здійснення таких заходів, як реклама, стимулювання збуту, особисті продажі, пропаганда, а також участь у виставкових заходах та формування фірмового стилю (рис.1). З точки зору наукового підходу, який засновано на загальній теорії менеджменту, можна виділити дві групи стратегій (функціонування та розвитку), де до першої відносяться стратегії лідерства у низьких витратах, диференціації та фокусування, а до другої – помірного зростання, скорочення масштабів діяльності, комбінування (селективна).

При цьому, за характером стратегії поділяються на наступальну, наступально-оборонну (стабілізацію) та оборонну.

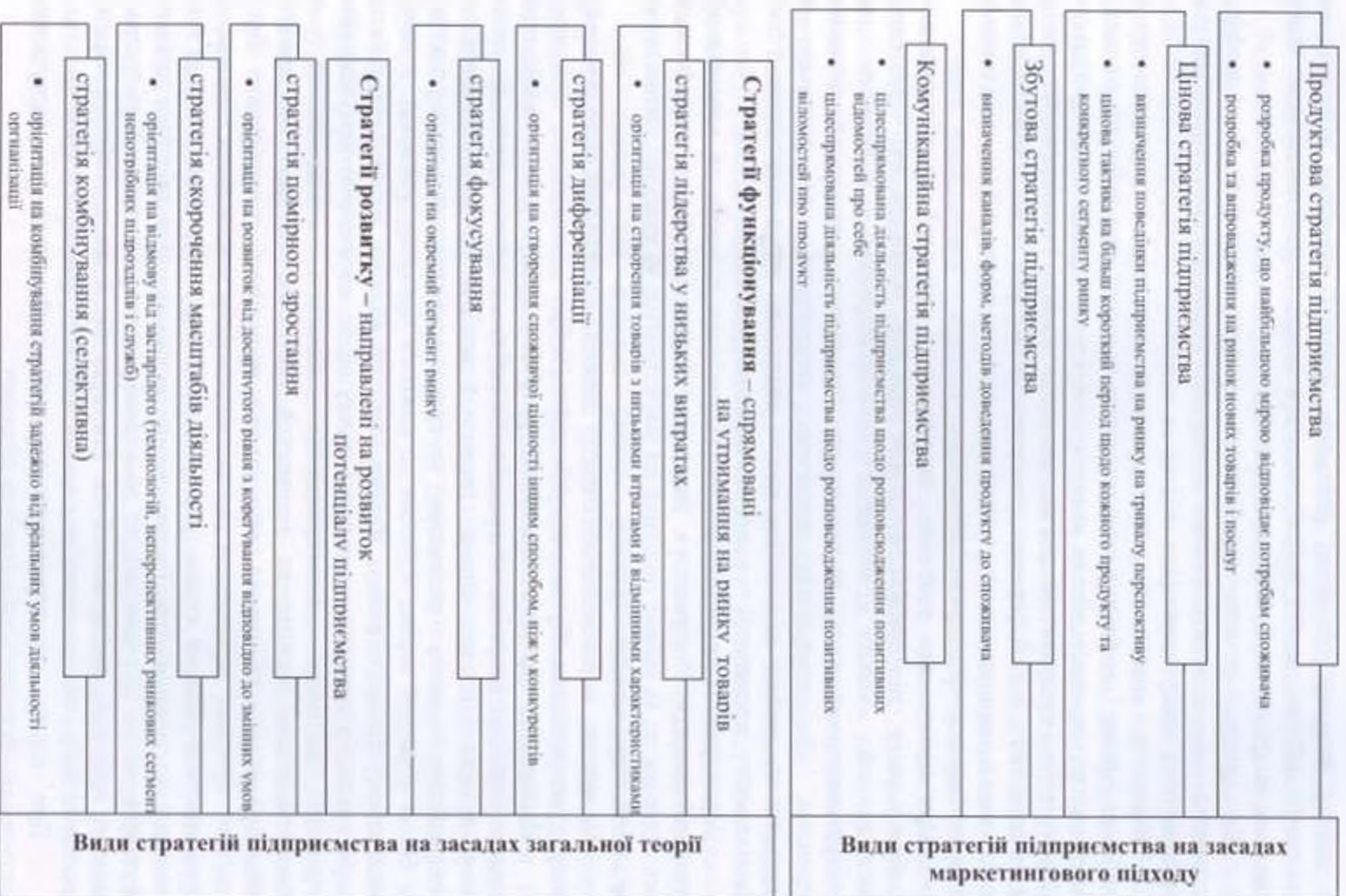


Рис. 1. Види стратегій підприємства [6; 9]

Докладно сутність цих стратегій викладено у працях учених дальнього зарубіжжя (зокрема – Мескона М.Х. [8], Дункана Джека У. [4]), Російської Федерації (зокрема – І.І. Мазура [7], В.В. Весніна [3]) та України (зокрема – Й.С. Завадського [5], В.П. Сладкевича [10]).

У той же час, як маркетингові, так і наукові підходи, що засновано на загальній теорії менеджменту, мають спільну рису, що необхідно враховувати для стратегічного розвитку підприємства, а саме – вміння менеджменту планувати подальший розвиток. У наукових колах прийнято характеризувати таку діяльність, як «стратегічне планування».

Стратегічне планування – це одна з функцій управління, яка являє собою процес обрання цілей підприємством і визначення шляхів їх досягнення [9]. Цей вид планування є базою для прийняття усіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації і контролю, орієнтованих на вироблення стратегічних планів. Для здійснення процесу стратегічного планування необхідні як формальні, так і неформальні процедури його реалізації. У процесі стратегічного планування необхідно не тільки приймати рішення, але й вирішувати питання, пов'язані з вибором варіантів стратегічного розвитку, які найбільшою мірою відповідають обраній місії та цілям підприємства, самій стратегії, розподілу ресурсів, обранню стратегічних завдань.

Шляхом стратегічного планування зменшується ступінь невизначеності і ризику для підприємства в умовах конкурентного середовища, спрощується процес забезпечення концентрації ресурсів на вибраних пріоритетних напрямках розвитку. При цьому, на основі стратегічного планування передбачається можливість розробки не однієї (генеральної), а декількох специфічних стратегій, що сприяють досягненню цілей підприємства на основі підтримання стратегічної відповідності між ними, потенційними можливостями і шансами у можливості досягнення.

Отже, стратегічне планування спрямоване на довгострокову перспективу та дозволяє у майбутньому розробити такий продукт, або надати таку послугу, які задовольняють потреби споживачів за якістю та ціною, та, відповідно – які будуть конкурентоспроможними на ринку. Для того щоб цей процес був ефективним, він повинен бути заснований на детальному вивченні ринку, на дієвих планах проникнення на ринок, на комплексній політиці ціноутворення, реклами та реалізації.

Таким чином, стратегічне планування підприємства є вихідною точкою для всіх видів планів, тому воно визначає необхідну кількість ресурсів для їх здійснення. Основне питання, яке вирішується за його допомогою, — це чого хоче досягти підприємство, переслідуючи перспективні, концептуальні, глобальні та стратегічні цілі розвитку. На відміну від інших видів планування, воно не відрізняється деталізацією, яка передбачається у тактичних і поточних (короткострокових) планах, а сам горизонт планування складає від 3 до 5 років.

Існують певні вимоги до самого процесу розробки стратегії підприємства. Як свідчить досвід роботи конкурентоспроможних підприємств, стратегія повинна бути чітко сформульована, її зміст у сутність повинні бути доведені до

відома не тільки менеджерів, але й кожного працівника. Щоб полегшити процес формування стратегії підприємства, необхідно використати просте і наочне графічне зображення, відоме під назвою «дерево цілей» [7; 10].

Окрім наочності, побудова дерева цілей дозволяє керівництву підприємства проаналізувати всі складові комерційного успіху, побачити їх вплив на реалізацію цілей і кінцевий результат роботи. Дерево цілей допомагає кожному працівнику фірми побачити своє місце у вирішенні поставлених завдань перед підприємством і усвідомити відповідальність за свою ділянку роботи. В кінцевому результаті все це призводить до значного зростання ефективності роботи підприємства, покращення якості товарів і послуг, які реалізуються, поліпшення економічних показників, що, в остаточному випадку, сприяє розвитку підприємства.

При відбудові «дерева цілей» для моделювання стратегічного розвитку підприємства необхідно дотримуватися наступних положень:

- при визначенні головної (стратегічної) мети враховується комбінація цілей оперативного та тактичного порядку, що визначаються, виходячи з проблем функціонування підприємства;
- відбудова «дерева цілей» стратегічного розвитку підприємства орієнтовано на поліпшення економічних показників (зокрема – прибутку та рентабельності);
- ці показники є основою для фінансового забезпечення всіх заходів, і для вирішення всіх завдань, які дозволяють досягти визначених цілей;
- реалізація цілей ієрархії, як цього вимагає методологія сучасного менеджменту [8] та системного аналізу [2], здійснюється у зворотному порядку, відповідно якому досягнення кожної цілі є засобом досягнення вищою за рівнем цілі, що й визначає послідовність вирішення завдань за визначеними цілями;
- при визначенні цілей ураховується фактор часу, необхідного для вирішення завдань для їх досягнення, що зумовлюється необхідністю отримання поточної оцінки ефективності реалізації стратегії.

Деталізація стратегічного плану підприємства може проводитись або для підприємства у цілому, або для окремих його підрозділів. Можлива деталізація за окремими напрямками господарського процесу. Як свідчить практика, великі підприємства проводять деталізацію стратегії за напрямками своєї діяльності, а малим фірмам достатньо розробити генеральну стратегію за основним видом діяльності [3, с. 362].

При визначенні характеристик цілей, які передбачено досягти у перспективі, виборі набору параметрів, які описують шляхи її досягнення, необхідно досягти відповідності вимогам валідності, повноти, адекватності та можливості їх швидкої оцінки [11, С. 392].

Висновки. Таким чином, на основі проведеного дослідження можна зазначити, що стратегічний розвиток підприємства поєднує у собі заходи щодо постійного просування своєї продукції та послуг на ринку, встановлення цілей, вивчення кон'юнктури ринку та конкурентного середовища, планування дій.

Стратегічний планування є необхідним базовим елементом як самої стратегії підприємства, так і його подальшого розвитку, в якому повинні бути чітко визначені дії підприємства, виконавців, відповідальних за їх реалізацію, терміни реалізації. За допомогою цього виду планування керівництво підприємства у процесі реалізації стратегії повинно мати можливість оцінити поточний стан підприємства, його майбутню орієнтацію і розподіл ресурсів.

Стратегії розвитку підприємства можна укрупнено класифікувати за двома групами – маркетингові та такі, що засновані на загальній теорії менеджменту. Але, при цьому, кожному виду стратегії та за кожною групою передусь процес стратегічного планування, в якому відбивається вміння менеджменту планувати подальший розвиток підприємства.

Процес розробки стратегії підприємства має певні вимоги щодо його організації, серед яких – відбудова «дерева цілей», моделювання стратегічного розвитку, деталізація стратегічного плану підприємства, вимоги до визначення характеристик цілей, що визначаються у стратегії.

Перспективним напрямком проведеного дослідження є визначення особливостей щодо стратегічного розвитку підприємств, залежно від видів їх господарської діяльності та галузевої приналежності.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб.: Питер, 1999. – 352 с.
2. Системный анализ в экономике и организации производства. / [под ред. С.А. Валуева, В.Н. Волковой]. – Л., 1991. – 348 с.
3. Веснин В.В. Менеджмент / В.В. Веснин. – М.: Институт международного права и экономиким. А.С. Грибоедова, 2006. – 487 с.
4. Дункан Дж.У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М., 1996. – 272 с.
5. Завадський П.С. Менеджмент. – К., 2002. – 640 с.
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг / Н.В. Куденко – К., 1998. – 543 с.
7. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
8. Мескон М.Х. Менеджмент. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2004. – 720с.
9. Редиченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. – Львів, 2003. – 272 с.
10. Сладкевич В.П. Современный менеджмент. / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2002. – 152 с.
11. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія / Шаульська Л.В.. – Донецьк, 2005. – 502с.