

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Т.В.Грицько,

*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіка та управління підприємством,
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара*

Динамічні зміни зовнішнього середовища функціонування вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів і підходів до управління. Сучасна практика господарювання свідчить про те, що стратегічне управління дозволяє забезпечити стійкість в конкурентній боротьбі протягом довгострокового періоду. За сучасних умов економічних змін стратегічне управління, що включає програму дій, щодо визначення цілей, розробки плану заходів і досягнення стратегічних цілей підприємства набуває особливої актуальності. Саме стратегічне управління є інструментом завдяки якому підприємство має можливість виходу на новий рівень розвитку. На думку аналітиків, за сучасних умов в господарській практиці України механізм стратегічного управління знаходиться в процесі становлення.

Можна вважати, що український ринок вступив у стадію, коли відсутність розробленої стратегії гальмує розвиток організацій. За даними вітчизняної консалтингової фірми “БДО Баланс-Консалтинг”, всього 10% українських підприємств реалізують свою стратегію на практиці (і саме вони отримують прибуток вище середньогалузевої), при цьому тільки 5% працівників розуміють стратегію і 25% менеджерів мають стимули для реалізації стратегічного управління, в 85% підприємств розробка стратегії є простою формальністю, в 60% організацій відсутній зв'язок між ресурсами і стратегією [1].

Головними проблемами, щодо впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах є: відсутність чіткого алгоритму здійснення процесу стратегічного управління та розробки стратегії підприємства; відсутність чітких правил оцінки виконання стратегічних цілей на всіх рівнях управління; низький професійний рівень топ-менеджерів підприємства; нерозуміння в повній мірі менеджерами необхідності і значення стратегічного управління для довгострокового розвитку підприємства; обмежений доступ до інформаційних баз стратегічних даних та інші.

В теорії стратегічного управління базовим поняттям є стратегія, саме стратегія є об'єднуючим механізмом та одночасно інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Питанням теорії та практики формування та реалізації стратегії присвячені праці багатьох провідних науковців: І.Ансоффа, І.О.Бланка, В.О.Василенка, Х.Віссеми, В.М.Геєця, П.Друкера, М.М.Єрмошенка, В.Г.Герасимчука, У.Кінга, Д.Кліланда, М.І.Круглова, Ф.Котлера, А.А.Мазаракі, Г.Мінцберга, Н.К.Моїсєєвої, А.П.Наливайка, В.В.Пастухової, М.Портера, А.А.Томпсона, Дж.Стрікленда, Н.М.Ушакової, А.Чендлера, А.В.Шегди, З.Є.Шершньової та інших.

Кожен з них надає своє бачення на процес розробки та реалізації стратегії. Але на сьогоднішній день залишається невирішеним ряд проблем, щодо розробки алгоритму формування та реалізації стратегії, визначення групи факторів, які є загальними для більшості підприємств незалежно від особливостей галузі і можуть впливати як на саму стратегію, так і на процес її розробки.

Метою статті є удосконалення методики розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства, враховуючи особливості умов їх функціонування.

В ринкових умовах забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств можливо тільки за умов їх швидкої адаптації до впливів факторів зовнішнього середовища. Двигуном при формуванні стратегії розвитку є стратегічне мислення персоналу підприємства. процес формування стратегії розвитку підприємства можна визначити як системний і комплексний процес, що базується на стратегічному мисленні та баченні та дозволяє: сформувати місію, чітко визначити цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи щодо досягнення стратегічних цілей в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при ефективному використанні стратегічного потенціалу підприємства.

Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що при різних теоретико-методологічних підходах цей процес розглядається з конкретної позиції, а саме, формування стратегії як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації [2].

Стратегія підприємства має ієрархічну будову. Визначають чотири рівня її побудови: корпоративний, функціональний, рівень підрозділів та оперативний. Таким чином, формування стратегії розвитку включає формування загальної стратегії розвитку підприємства, формування конкурентної стратегії, визначення функціональних стратегій підприємства.

Визначають три основних типи загальних стратегій: стратегія стабільності, зростання, скорочення. Конкурентна стратегія спрямована на досягнення конкурентних переваг підприємства (за М.Портером відокремлюють з види стратегій: лідерство у мінімізації витрат виробництва, стратегія диференціації, стратегія фокусування).

Стратегія має бути спрямована на зміну одного або декількох елементів: продукт, ринок, управління.

Стратегія розвитку має забезпечувати адаптованість і спрямованість дій підприємства в турбулентному середовищі.

В загальному вигляді процес формування стратегії складається з трьох етапів: розробка (цілеполагання, оцінка ринкових можливостей і ресурсів організації, визначення альтернативних варіантів досягнення цілей), аналітичний етап та заключний (вибір найкращого варіанту дій, підготовка стратегічних планів, програм, бюджетів).

Деякі науковці визначають сім прийомів актуальних при формуванні стратегії розвитку підприємства:

1. Дослідження умов конкурентної переваги і виявлення переважної місії підприємства.

2. Дослідження ринків потенційних товарів і послуг, що відповідають місії підприємства, та вибір таких стратегічних зон господарювання, які здатні в довготерміновій перспективі забезпечити зовнішню зручність підприємства.

3. Формування товарного асортименту підприємства, який дозволяє актуальні потреби потенційних покупців і систематичне отримання на цій основі прибутку, що дає можливість реалізувати розширене відтворення.

4. Розподіл наявних ресурсів між різними напрямками діяльності для забезпечення максимальної продуктивності використання цих ресурсів.

5. Взаємодія з ринками чинників виробництва, цінних паперів, валютними ринками для підтримки стратегічного потенціалу підприємства.

6. Формування ефективної цінової політики для стійкого становища фірми на традиційному та нових ринках.

7. Раннє розпізнавання кризових тенденцій як у масштабах національної та світової економіки, так і в середині підприємства для запобігання банкрутству [3].

Однак, слід відмітити, що ці прийоми не дають чіткого уявлення щодо конкретних дій стосовно формування стратегії розвитку підприємства. На нашу думку, процес формування стратегії розвитку підприємств можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

В основу розробки стратегії розвитку на макrorівні необхідно покласти прогнози споживання основних видів продукції підприємства. Наступним кроком має стати аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Якщо результатом однієї з поставлених цілей розвитку буде зміна конкурентної позиції підприємства, тоді доцільно провести аналіз конкурентоспроможності підприємства, щоб з'ясувати, які з факторів конкурентоспроможності необхідно розвивати і підтримувати.

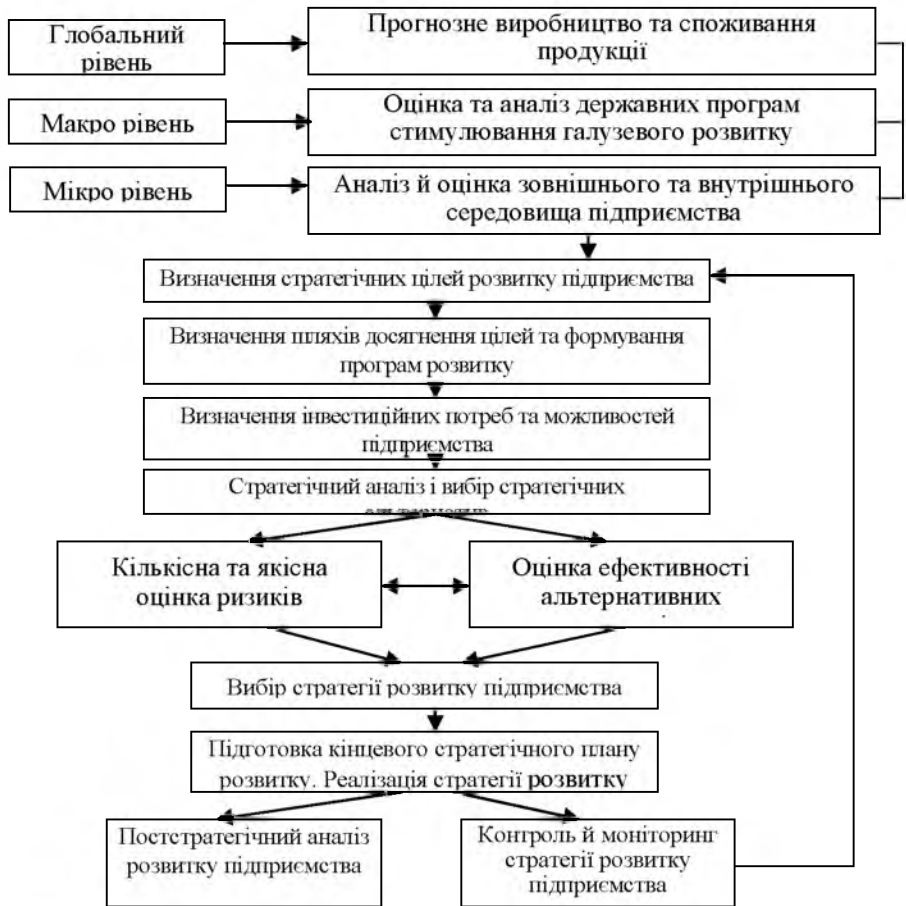


Рис. 1 Схема розробки стратегії розвитку підприємства

Наступним має стати вибір базової і функціональних стратегій, а в процесі формування стратегії розвитку слід визначитися з шляхами досягнення поставлених цілей, які оформляються в програму стратегічного розвитку підприємства. Цей документ передбачає конкретизацію заходів щодо досягнення цілей, визначення термінів їх реалізації та необхідних для цього інвестиційних ресурсів. Проте мало визначитися з шляхами досягнення поставлених цілей та обсягами інвестиційних ресурсів, необхідно також визначитися з джерелами надходження цих інвестиційних ресурсів. Це і стане наступним етапом у процесі формування стратегії розвитку підприємства.

Аналіз інвестиційних можливостей передбачає оцінку рівня інвестиційної привабливості підприємств.

Наступний крок – це розрахунок ефективності альтернативних проектів і вибір найбільш ефективного проекту. У разі, коли проекти є неефективними, повертаємося на попередні етапи з формування стратегічних програм розвитку. Після цього здійснюється оцінка результативності розробленої стратегії розвитку. Результати порівнюються з поставленими цілями. У разі неможливості досягнення поставлених цілей, цілі коригуються, і процес формування стратегії знову повторюється.

Треба зауважити, що при формуванні стратегії не можна передбачити всі фактори та обставини. У будь-який момент як усередині організації, так і ззовні можлива поява нових обставин, які в концепцію стратегії не вкладаються, тобто стратегія розвитку підприємства повинна мати можливість до корегування.

Таким чином, сучасний стан економіки України потребує формування такої стратегії розвитку підприємства, яка дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. Розробка стратегії має допомагати підприємству оцінити особливості ринкової ситуації і свої можливості, адаптуватися до та визначати власні пріоритетні напрямки розвитку діяльності.

Підсумовуючи, зазначимо, що ефективним інструментом перспективного управління розвитком підприємства є стратегічне управління підприємством, результатом якого є розробка стратегії розвитку підприємства.

Стратегія підприємства має вирішувати проблеми першочергової важливості; визначати і координувати дії з реалізації місії та досягнення основних цілей, шляхи його перетворення в якісно новий стан. Вона являє собою основу практичної діяльності підприємства, координації її окремих напрямів діяльності, а також процесу адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Вона спрямована на забезпечення міцних конкурентних переваг та успіху. Розробка стратегії розвитку підприємства являє собою складний системно-комплексний управлінський процес, при діяльність якому керівництва з розробки стратегії треба розглядати як процес послідовного прийняття рішень, спрямованих на усунення проблем, що виникають при впливах різних внутрішніх і зовнішніх факторів.

Використані джерела

1. BDO Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bdo.com.ua/_Files/DocLib/0187/UP2005_krizis.ppt.
2. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] /. – Режим доступу: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
3. Желок Н.С. Основні етапи формування стратегії підприємства [Електронний ресурс] /. – Режим доступу: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/657/>

Анотація

У статті були розглянуті теоретичні питання розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Аналіз проблеми показав, що одним з ключових інструментів стратегічного управління є стратегія і на даний час не існує єдиного алгоритму формування та реалізації стратегії. Виявлено проблеми щодо впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах та розроблено алгоритм процесу розробки стратегії розвитку підприємства у турбулентному середовищі.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, стратегічне управління, розробка стратегії.

Анотация

В статье были рассмотрены теоретические вопросы разработки и реализации стратегии развития предприятия. Анализ проблемы показал, что одним из ключевых инструментов стратегического управления является стратегия и в данное время не существует единого алгоритма формирования и реализации стратегии. Выявлены проблемы относительно внедрения системы стратегического управления на отечественных предприятиях и разработан алгоритм процесса разработки стратегии развития предприятия в турбулентной среде.

Ключевые слова: стратегии развития предприятия, стратегическое управление, разработка стратегии.

Summary

The article discussed the theoretical issues of developing and implementing the strategy of the company. Problem analysis showed that one of the key tools of strategic management is a strategy and currently there is no single algorithm development and implementation strategies. The problems concerning the implementation of strategic management at domestic enterprises and algorithm development process development strategy in turbulent environments.

Keywords: enterprise development strategy, strategic management, strategy development.

