

ТОЛСТИХ Анна Сергіївна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Аспірантка кафедри менеджменту ім. проф. Й.С.Завадського
Національний Університет Біоресурсів і Природокористування України
У статті розглядаються ключові стратегії розвитку підприємства їх суть,
види та об'єкти управління*

Ключові слова: *розвиток, стратегія, стратегії розвитку, стратегічні
підходи, управління, стратегічне рішення, конкурентоспроможність.*

Постановка проблеми. Ефективність діяльності підприємства в умовах сучасної нестабільної економіки, залежить від багатьох факторів, в першу чергу, від обґрунтованого вибору та коректного формування стратегії його розвитку. Важливість формування стратегії розвитку обумовлюється також тим, що темпи змін зовнішнього середовища часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних для підприємства труднощів. Формування стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Такий науково-обґрунтований підхід повинен базуватись на сучасному інструментарії стратегічного менеджменту, який створено вітчизняними та закордонними науковцями та апробовано на успішних підприємствах.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичною основою наукових досліджень проблематики стратегій розвитку підприємств стали роботи вітчизняних авторів Сокиринської І.Г., Хохлової О.В., Довбні С.Б., Гросул В.А., Тищенко О.М., Лейко К.А., Ларіної Я.С., Гудзинського О.Д., Судомира С.М., Люльова О.В., Пилипенко О.С., Максимів Б.М., Фещур Р.В., Олексів І.Б., Яворської Н.Р.

Значний внесок у стратегічний менеджмент зробили І. Ансофф, Г. Мінцберг, Г., Альстренд, Б., Портер М., Котлер Ф., Армстронг Г. У сучасній науковій літературі недостатньо представлені методології управління формуванням стратегій розвитком підприємств, що суттєво перешкоджає впровадженню високоефективних стратегій, раціональних інвестиційних програм, формуванню оптимальної структури портфелю бізнес одиниць тощо.

Мета статті. Мета статті – визначити основні поняття стратегії розвитку як основи успішності підприємства, представити класичні стратегії розвитку фірм основні принципи їх формування, та об'єкти управління в сільськогосподарських підприємствах.

Виклад основного матеріалу. В умовах, коли підприємства щодня повинні розробляти, обґрунтовувати і приймати господарські і управлінські рішення, питання формування ефективної стратегії є пріоритетними. У кризових умовах зростає потреба у формуванні адекватних стратегій розвитку, що враховують невизначеність зовнішнього середовища функціонування підприємства і дозволяють максимально зменшити вплив несприятливих

соціально-економічних чинників, мінімізував тим самим вірогідність небажаного результату або навіть банкрутства підприємства.

У сучасній науковій літературі економічній сутності категорії "розвиток" приділено значну увагу. Розвиток — необоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність всіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін: оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії. [1].

У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв'язків).

Процес розвитку, розглядаються через категорії "прогрес" і "регрес", які є співвідносними поняттями, і слугують критеріями, мірками розвитку.

Прогресом (і розвитком у вужчому розумінні) визначається така зміна властивостей певної системи, за якої відбувається збільшення функціональних можливостей, підвищення ефективності функціонування, зростання ступеня незалежності існування від впливу зовнішніх факторів, а також збереження і накопичення потенціалу, можливостей для дальшого розвитку.

Регресивними явищами визнаються ті, за яких відбувається деградація, зниження рівня організації й ефективності функціонування, втрачається здатність до здійснення того, що було можливе раніше, наростання залежності від зовнішніх факторів середовища та спрямованість у розвитку відзначає втрата потенціалу, можливостей для подальших змін.

Узагальнення підходів до визначення поняття "розвиток" як філософської категорії подано Л.М. Шимановською-Діанич: розвиток - це процес самопросування від низового рівня до вищого, внаслідок якого відбуваються розкриття і реалізація внутрішніх тенденцій та сутності явищ, що, у свою чергу, веде до виникнення нового і зумовлює будь-які зміни в різноманітних формах матерії [2 с. 18].

У визначенні категорії "розвиток" ключовим є поняття зміни. Так, за Е.М. Коротковим, розвиток - це сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силами зовнішнього середовища [3, с. 296], Е.А. Смирновим - незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості [4, с. 174], І.А. Богатирьовим - сукупність змін різної економічної природи, цілеспрямованості, інтенсивності, які об'єктивно перебігають в соціально-економічній системі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також ведуть до переходу і фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах [5]. На думку В.О. Василенка, розвиток - це не разові перетворення з метою досягнення найкращого (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною та охопленням криз [6].

Головний орієнтир управління розвитком підприємництва - забезпечення його ефективного функціонування. Надійність, стійкість,

Форми організації бізнесу, менеджменту і виробництва

живучість, та вмотивованість до розвитку - основні складові життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємництва [7].

Поняття "стратегія" етимологічно походить від давньогрецького слова *strategia* (*stratos* - військо і *ago* - веду, мистецтво полководця), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то вперше поняття «стратегія підприємства» згадувалось у 1911 рік - саме тоді в Гарварді почали викладати курс бізнесової політики. Однак науковий інтерес до поняття, сутності стратегій, виник на початку 60-х років минулого сторіччя. Саме в цей час з'явилися праці, які заклали основи стратегічного управління.

На сьогодні існує велика кількість визначень стратегії, що трактують це поняття залежно від об'єкта і предмета своїх досліджень відносно до конкретної ситуації. Г. Мінцберг виділив 5 визначень стратегії: стратегія як план - система послідовних дій; стратегія як позиція - визначення положення організації в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «спритний прийом»; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива [8]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [9]. Д. Куїнн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [10]. А. Чандлер, відомий фахівець зі стратегічного планування, розглядав стратегію як визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей [11].

Погляди різних учених на визначення стратегії і їх види ми узагальнили і подали у таблиці 1.

Таблиця 1
Поняття стратегії та її види

Моделі	Поняття стратегії	Види стратегій
1	2	3
І. Ансофф [12]	Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності	1. Способи забезпечення росту;
		2. Ринкова диференціація;
		3. Продуктова диференціація
О. І. Буравлев, Г. І. Горчица, В. Ю. Саламатов, І. О. Степановська [13]	Стратегія - це напрям і спосіб дії керівництва компанії по досягненню поставлених цілей	1. Стратегії росту;
		2. Стратегії стабільності;
		3. стратегія виживання
В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко [14]	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства, і є таким поєднанням ресурсів і навичок організації, з одного боку, можливостей і ризиків, що надходять з зовнішнього середовища, з іншого, діючих в сьогоденні і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети	1. Стратегії диференціації;
		2. Стратегії лідерства по витратах;
		3. Стратегії фокусування

Форми організації бізнесу, менеджменту і виробництва

Продовження Таблиці 1		
1	2	3
О. С. Віханський [15]	Стратегія - це довгостроковий якісно направлений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації у навколишньому середовищі, що приводять організацію до її цілей	1. Стратегії концентрованого зросту;
		2. Стратегії інтегрованого зросту;
		3. Стратегії диверсифікованого зросту;
		4. Стратегії скорочення
И.Н.Герчикова [16]	Стратегія фірми - це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	
П. Дойль [17]	Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	
Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова [18]	Стратегія - це комбінація запланованих дій і швидких рішень з адаптації фірми до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз послаблення її конкурентних позицій	1. Стратегії росту
		2. Стратегії розвитку
		3. Стратегії скорочення
А.Т. Зуб [19]	Стратегія - узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів компанії	1. Стратегії лідерства за витратами;
		2. Стратегії фокусування;
		3. Стратегії індивідуалізації
Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг Д. [20]	Стратегія компанії - це системний підхід до рішення проблем її розвитку і функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії	1. Інтенсивне зростання;
		2. Інтеграційне зростання;
		3. Диверсифікаційне зростання

Форми організації бізнесу, менеджменту і виробництва

Продовження Таблиці 1		
1	2	3
Б. М. Мізюк [21]	Стратегія - це генеральний напрям діяльності фірми, який повинен привести до поставленої мети	1. Стратегії концентрованого росту;
		2. Стратегії, пов'язані з розширенням фірми, за рахунок створення нових структур
		3. Стратегія диверсифікованого росту;
		4. Стратегії скорочення
Л.Г. Мельник [22]	Стратегія підприємства - довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту	За видом господарської діяльності :
		1. Виробничі стратегії;
		2. Стратегії конкуренції;
		3. Стратегії маркетингу;
		4. Стратегії збуту;
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [23]	Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	5. Стратегії ціноутворення
М. Портер [8]	Стратегія являє собою створення унікальної і цінної позиції, за допомогою різноманітних дій	1. Стратегія лідерства в мінімізації витрат виробництва;
		2. Стратегії спеціалізації у виробництві продукції;
		3. Стратегія фокусування на певному сегменті ринку і концентрація зусиль на ефективному його освоєнні
Н. К. Смирнова, А. В. Фоміна [24]	Стратегія - це модель взаємодії усіх ресурсів, що дозволяє організації найліпшим чином виконати її місію і добитися стійких конкурентних переваг	1. Стратегія лідерства по витратах;
		2. Стратегія диференціювання;
		3. Стратегія фокусування

Продовження Таблиці 1		
1	2	3
А. А. Томпсон, А. Дж.Стрікланд [25]	Стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей	1. Стратегія лідерства по витратах;
		2. Стратегія широкої диференціації;
		3. Стратегія оптимальних витрат;
		4. Сфокусована (нішева) стратегія на базі низьких витрат;
		5. Сфокусована (нішева) стратегія на базі диференціації продукції

* Джерело: розробка автора

Г. Хамел та К.К. Прахалад виділяють такі принципи формування стратегій:

1. битва за інтелектуальне лідерство, що дасть змогу передбачити конкурентне майбутнє;
2. зосередження на ключових концепціях; урахування революційних ідей;
3. розвиток стратегічної архітектури.

Поєднання й використання компонентів поданих наукових концепцій у рамках формування стратегій розвитку підприємством дасть змогу досягти бажаної позиції підприємства на ринку та певних довгострокових конкурентних переваг.

З Таблиці 1 Видно що стратегії зазвичай формуються у таких трьох напрямках:

1. Контроль над затратами. Стратегії такого типу базуються на зниженні власних витрат в порівнянні із затратами конкурентів шляхом обов'язкового контролю над затратами, або шляхом регулювання розміру підприємства і обсягу продукції, завдяки чому досягається вища ефективність виробництва.
2. Стратегія диференціації, її суть полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямках, де вона намагається мати більше переваг над іншими. Ці напрями можуть бути різними, тому варіантів стратегії на практиці існує дуже багато.
3. Стратегія фокусування. В цьому випадку підприємство цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок. У такому випадку часто говорять про нішу на ринку.

Зазначимо також, що зазвичай існують перешкоди до здійснення сформованих стратегій: 1. Здебільшого процес розробки неузгоджений з фактичним процесом реалізації стратегії. Стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається в

поточному періоді, тому реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі мають бути своєчасними; 2. стратегія розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не змін, які відбуваються в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;

Висновки. Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинно мати добре обгрунтовану стратегію дій, але повинно також бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємозалежності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів формування стратегії розвитку підприємства, яка повинна реагувати на перетворення у внутрішньому та зовнішньому середовищі, національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між цими факторами.

Список використаних джерел і літератури:

1. Электронная библиотека Князева [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: http://www.ebk.net.ua/Book/ethics/smorzh_estetika/part1/1102.htm.
2. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика / Людмила Михайлівна Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.
3. Коротков Е. М. Концепция менеджмента. Учебное пособие для студентов и слушателей по направлению менеджмент / Едуард Михайлович Коротков., 1996. – 301 с.
4. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов., 2000. – 375с.
5. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємства / І. О. Богатирьов. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – №8. – С. 79–84.
6. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно функциональная модели развития организации / В. А. Василенко. // Культура народов Причерноморья. – 2011. – №232. – С. 100–107.
7. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Я. М. Кашуба. // Економіка та держава. – 2011. – №9. – С. 16.
8. Портер М. Е. Конкуренция / М. Е. Портер. – Вильямс, 2001. – 495 с.
9. Карпофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. - М: Экономика / Б. Карпофф., 1991. – 239 с
10. Минцберг Г. Школы стратегий/ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. - СПб: Издательство «Питер», 2000. - С.16-20.
11. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. – Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
13. Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями. Методология и инструментальные средства / Буравлев А.И., Горчица Г.И., Саламатов В.Ю., Степановская И.А., 2008. – 176 с.
14. Василенко В.О. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В.О. Василенко, В.Г. Шматько, 2003. – 440 с.
15. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский., 1998. – 296 с.

16. Герчикова И.Н. Менеджмент / Герчикова И.Н., 2010. – 512 с.
17. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. / П. Дойль., 1999. – 560 с.
18. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова., 2002. – 413 с.
19. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент, Теория и практика / Зуб А.Т., 2002.
20. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг., 2006.
21. Мізюк Б. М. Системне управління / Мізюк Б. М.; Укоопспілка, Львівська комерційна академія. - Л. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2004. - 363 с.
22. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник / Л. Г. Мельник. – Суми: Університетська книга,, 2012. – 846 с.
23. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури., 2006.
24. Фомина А. В. Реализация стратегий компаний. От простого к сложному [Електронний ресурс] / А. В. Фомина, Н. К. Смирнова. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <http://finances-world.ru/load/38-1-0-445>.
25. Томпсон-мл А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. / А. А. Томпсон-мл, А. Д. Стрикленд III., 2006.