

УДК 658. 1 (075)

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Попова Н.В., к.е.н., доцент,
Белевцова Н.М., здобувач (ХТЕІ КНТЕУ)*

Проведено комплексний аналіз процесу розробки стратегії розвитку підприємства. Запропонована методика процесу розробки стратегії розвитку підприємства, в якій в якості результуючої моделі використовується трьохмірний простір окреслення стратегії підприємства, а в якості пояснюючих елементів - фактори впливу на стратегію, матриці вибору стратегії та сфери діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегія, розвиток, процес, модель, фактори.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкурентності ринків, швидкими темпами зростання змін в зовнішньому середовищі, інформатизацією суспільства, та факторами глобалізації. Значний вплив на ситуацію в ринковому просторі здійснюють кризові явища, наслідки яких відчують підприємства практично усіх сфер діяльності. В цих умовах значно підвищується роль стратегії, яка забезпечує пріоритетні напрямки розвитку підприємства. Однак для того, щоб розроблена стратегія була успішно реалізована, потрібно прикласти значних зусиль по вдосконаленню самого процесу її розробки. У зв'язку з цим постають питання вдосконалення методики розробки стратегії, яка б інтегрувала стратегії різних напрямків діяльності підприємства і враховувала фактори, які впливають на кожен із стратегічних рівнів і на стратегію в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням щодо стратегії та її розробки займаються багато авторів. Найбільш вагомий внесок в розгляд даного питання внесли А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд [7], І. Ансофф [8], П. Доль [1], Г. Мінцберг [6] та багато інших. Кожен з них надав своє бачення на процес розробки стратегії. Але всі вони доволі детально розглядали одну сферу діяльності підприємства. Загалом же процес розробки стратегії для всього підприємства у досконалому і повному вигляді надає мала кількість науковців. П. Дойль [1] розглядає розробку конкурентних стратегій. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд [7] приводять загальні рекомендації щодо процесу розробки, не пропонуючи конкретних методів або методик формування, оцінки, вибору і реалізації стратегії підприємства.

Невирішені складові загальної проблеми. Однак, на сьогоднішній день залишається невирішеним ряд проблем. Серед них найбільш важливе місце займають наступні: різні підходи до бачення алгоритму розробки стратегії; конкретно не виділені групи факторів, які є загальними для більшості підприємств і можуть впливати як на саму стратегію, так і на процес її розробки; виникає потреба додаткового виділення рівнів, на яких проводиться розробка стратегії розвитку підприємства; не виділено фактори, які впливають на розробку стратегії на кожному з цих рівнів; не виділено

напрямків роботи підприємства, у відповідності з якими повинен проходити процес розробки стратегії.

Ціллю статті є удосконалення методики розробки стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб ефективно розробити стратегію, спочатку необхідно її детально спланувати, вирішивши, в якій послідовності будуть розставлені блоки процесу розробки стратегії. Для цього складається алгоритм розробки стратегії.

В запропонованому алгоритмі спочатку встановлюється місія. Аналіз місій різних компаній показує, що не всі вони відрізняють поняття місії і цілі функціонування. На наш погляд, місія - це покликання, вище призначення підприємства, його якісна роль, яку воно виконує або буде виконувати в суспільстві. А ціль - це те, до чого підприємство прагне і не завжди це зв'язано з суспільством. Місія - вища ціль підприємства. Вона націлена на суспільство, а от же і на споживачів, потреби яких задовольняє. Від правильності постановки місії залежить майбутня стратегія підприємства.

Оскільки мова йде про стратегію розвитку підприємства, то спочатку потрібно більш розширено описати бачення, розуміння цього розвитку для реалізації місії, тобто розробити концепцію розвитку. Концепція (від латів, сопсеріо — розуміння, система) - це система, яка відображає сукупність бачень пріоритетних напрямів розвитку підприємства для реалізації місії на основі поєднання потреб суспільства і розвитку потенціалу підприємства.

Від концепції переходять до постановки стратегічних цілей - певного мотивуючого фактору, який стимулює процес реалізації концепції і викликає бажання та інтерес досягнути бажаного результату. Розгляд цілей скрізь рамку результату допомагає побачити те, що підприємство отримує внаслідок власних дій. Більшість підприємств, особливо середніх та малих, існують дрейфуючи від однієї події до іншої. Проте розуміння того, чого підприємство в лиці керівництва або засновників хоче досягти насправді, є найважливішим компонентом здатності добиватися бажаного. Знання результату, який кожен хоче

отримати в певній ситуації, зосередженість на цьому бажанні допомагає правильно використовувати всі наявні і доступні ресурси і направити їх на досягнення цілі.

Таким чином, підприємству потрібно чітко, в деталях уявити бажаний результат. А якщо є певний намічений результат, то повинні бути інструменти, за допомогою яких буде здійснюватися їх досягнення. В якості таких інструментів виступають стратегічні задачі (міні-цілі). В запропонованому алгоритмі вони діляться на маркетингові, фінансові та організаційно-технічні. Виробничі цілі, на наш погляд, треба розглядати окремо, оскільки виробництво є інструментом реалізації маркетингових фінансових та організаційно-технічних цілей.

Наступним блоком в алгоритмі виступають процеси, пов'язані з деталізацією стратегічних цілей та задач на кожному з трьох виділених напрямків. Ці процеси включають в себе постановку дерева цілей, ранжування задач, розмежування їх за вагомістю і першочерговістю.

Далі слідує стратегічний аналіз, який виступає в ролі фільтра, через який проходять всі цілі, задачі і процеси. На даному етапі аналізується зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, його можливості, загрози, і дається оцінка правильності і доцільності поставлених цілей. Кінцевим результатом алгоритму розробки стратегії є сама стратегія або сукупність альтернативних стратегій (рис. 1).



Рисунок 1 - Алгоритм процесу розробки стратегії розвитку підприємства

Процес розробки стратегії здійснюється на п'яти рівнях.

Корпоративний рівень - розробляється в теоретичному вигляді. За його реалізацію відповідає керівник підприємства. Даний рівень носить характер перспективного розвитку і направлений на вироблення довгострокових цілей. Це пов'язано з тим, що на основі цілей і завдань даного рівня будується вся схема процесу роботи підприємства, і тому необхідним є дотримання далекоглядності. Результатами блоку будуть місія і концепція. В даний блок входять:

1. визначення напрямку розвитку підприємства. Вирішення даного питання здійснюється засновниками або керівниками підприємства на основі певної інформації. Знаючи ситуацію на ринку вони визначають певні установки щодо розвитку підприємства;

2. формулювання місії і концепції розвитку. Керівник підприємства ставить до відома менеджерів свої побажання щодо розвитку підприємства, вказує на результати, які необхідно досягти і падає підлеглим всю необхідну первісну інформацію;

3. обговорення процесу розробки стратегії підприємства. Пропонується первісний план, по якому буде проходити розробка стратегії. Керівництво ж, в свою чергу, може погодитися з ним або не погодитися.

Бізнес-рівень. Намічаються конкретні границі діяльності шляхом встановлення цілей і задач. Визначається, чого треба досягти підприємству конкретно (цілі), що для цього необхідно зробити (задачі). Від цілей даного рівня залежить, як підприємство зуміє позиціонувати себе. Бізнес-рівень включає такі етапи:

1. формування групи працівників, що займатимуться розробкою стратегії;

2. постановка цілей і задач. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, орієнтованими в часі, реалістичними;

3. окреслення границь, в яких буде проводитися аналіз діяльності підприємства і його зовнішнього середовища.

Функціональний рівень визначає напрямок діяльності тієї чи іншої функціональної служби всередині однієї сфери бізнесу. Даний рівень направлений на втілення в життя цілей і задач,

поставлених на бізнес-рівні. Його процеси включають деталізацію стратегічних задач бізнес-рівня, а також проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Доцільно зазначити, що розробка стратегії відбувається по трьом основним сферам діяльності підприємства - маркетинговій, фінансовій та організаційно-технічній. Дані області відображають основні складові діяльності в стратегічній сфері: маркетингова стратегія направлена на створення умов функціонування підприємства на ринку та ефективної політики ведення конкурентної боротьби; фінансова стратегія відповідає за регулювання внутрішнього становища фірми, її прибутків і витрат, а також співставлення вимог підприємства з його реальними можливостями; організаційно-технічна стратегія відповідає за стан технічного і ресурсного забезпечення на підприємстві, а також за створення збалансованої організаційної структури.

При цьому на стратегію здійснюють вплив ряд факторів, як зовнішнього (розвиненість і вік галузі, характеристика і прибутковість ринку, політична та демографічна ситуація, кількість конкурентів, їхні позиції, інтенсивність конкуренції, зовнішні бар'єри входу-виходу тощо), так і внутрішнього середовища підприємства (внутрішні бар'єри входу-виходу, потенціал підприємства, технічне оснащення, якість, ціна, продукція, конкурентна позиція, обсяг продажів, фінансування, ресурси, персонал тощо).

Запропонована методика розробки стратегії розвитку підприємства носить комплексний характер і проводиться по трьом сферах діяльності підприємства інтегровано. Вона базується на використанні матриць по кожному пере-

рахованому вище напрямку діяльності. Дані матриці мають розмір 3x3 і утворюють дев'ять квадрантів. Квадранти характеризують певне положення підприємства за даними, що аналізуються, і допомагають керівництву підприємства обрати для нього найбільш вірну в певній ситуації стратегію, або підкорегувати вже існуючу.

Розробку стратегії розвитку підприємства за допомогою запропонованої методики починають з проведення аналізу його маркетингової сфери діяльності за такими показниками, як привабливість ринку та конкурентоспроможність. Привабливість ринку вказує, на скільки зацікавлено підприємство в роботі на даному ринку і, на скільки відповідають його можливості умовам роботи на такому ринку. Конкурентна позиція характеризує положення підприємства на даному ринку, кількість конкурентів та спроможність підприємства залишатися учасником ринку.

Результатом аналізу є побудова ітогової матриці вибору маркетингової стратегії, яка описує конкурентне становище підприємства. Однак слід враховувати, що в дану сферу входять не лише фактори, які впливають на конкурентоспроможність, але й фактори виробничої, ресурсної, технологічної і інших сфер. Дані фактори взаємопов'язані і впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Слід також розглядати фактори інформатизації суспільства і глобалізації ринку, які змінюють розстановку сил на ринку за рахунок доступності інформації споживачам і посилення конкуренції з боку сильних міжнародних компаній (рис. 2).

		Конкурентна позиція		
		Слабка	Середня	Сильна
Привабливість ринку	Висока	Загроза втрати позиції на ринку 4	Утримання стійкості 7	Високий рівень стійкості 9
	Середня	Ситуація балансування 3	Утримання стійкості підприємством 5	Високий рівень стійкості 8
	Низька	Втрата позицій 1	Загроза спаду 2	Помірне балансування 6

Рисунок 2 - Ітогова матриця для вибору маркетингової стратегії

Наступним кроком в розробці стратегії розвитку підприємства є аналіз його фінансового становища за такими показниками як платоспроможність і ліквідність (на скільки підприємство забезпечене матеріальними ресурсами,

та чи в змозі воно здійснювати платежі по обов'язкам), та ділова активність і рентабельність (на скільки ефективно підприємство може розпоряджатися власними засобами).

Фактори, які теж потребують розгляду – це доступність фінансових ресурсів. Мається на увазі доступність кредитів і за їх наявності і за умов кредитування. Крім того потрібно визначити вплив податкового законодавства на стратегічні напрямки діяльності підприємства та можливі наслідки політичних змін на фінансові можливості підприємства. Важливим є розгляд фінансових

ризиків в цілому при різних варіантах розвитку подій на ринку та в суспільстві.

Результатом проведення аналізу є побудова ітогової матриці для вибору фінансової стратегії, яка дає можливість спрогнозувати фінансово-господарський стан підприємства на найближчу перспективу, намітити допустимі ризики і виявити поріг його можливостей (рис.3).

		Рівень платоспроможності та ліквідності підприємства		
		Низький	Середній	Високий
Діагностика Ситуація	Висока	Ситуація помірної стабільності 4	Утримання стійкості 7	Закріплення стабільної позиції 9
	Середня	„Епізодичний дефіцит” 3	Повне утримання стабільності 5	Утримання стабільної позиції 8
	Низька	Ситуація кризи або банкрутства 1	Поступова втрата своїх позицій 2	Нескінченна рівновага на ринку 6

Рисунок 3 – Ітогова матриця для вибору фінансової стратегії

Фінансовий бік діяльності підприємства відображає його грошову сторону. Однак кожен керівник, який піклується про добробут і процвітання свого бізнесу не повинен забувати про такий важливий бік в діяльності підприємства, як технічна і організаційна сфери.

Технічна сфера діяльності підприємства відображається в технічному рівні виробництва. Вона аналізується в таких аспектах, як: забезпеченість підприємства технічними ресурсами; якість техніки, технологічних процесів та продукції або послуг, досягнутий рівень техніки і технології в світі науково-технічного прогресу; інноваційні процеси на підприємстві.

Технічний рівень підприємства нерозривно пов'язаний з організацією і продуктивністю праці. Важливими факторами є рівень наукової організації

праці, характеристика персоналу, забезпеченість кадрами, якісний склад кадрів, текучість кадрів, організація підвищення кваліфікації тощо.

Важливе значення для формування стратегії має також рівень організації управління підприємством, а також організаційна культура і її вплив на розвиток підприємства.

Всі ці фактори впливають на організаційно-технічний рівень підприємства, тому наступним кроком в методиці розробки стратегії розвитку є аналіз досягнутого організаційно-технічного рівня і альтернативи його розвитку.

Ітогова матриця для вибору організаційно-технічної стратегії, що побудована на аналізі технічного та організаційного рівня розвитку підприємства представлена на рис. 4.

		Технічний рівень розвитку підприємства		
		Низький	Середній	Високий
Організаційний рівень розвитку підприємства	Високий	Ситуація балансування 4	Ситуація стабільності 7	Ситуація високої стійкості 9
	Середній	Мотиваційні зрушення 3	Ситуація повної гармонії 5	Ситуація стійкості 8
	Низький	Ситуація суцільної кризи 1	Підняття іміджу підприємства 2	Ситуація сподівання на зміни 6

Рисунок 4 – Ітогова матриця для вибору організаційно-технічної стратегії

Далі проводиться розрахунок трьох базових оцінок:

- по маркетингу - рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- по фінансам - інтегрального показника фінансового стану підприємства;

- по організаційно-технічній сфері - коефіцієнта організаційно-технічного рівня розвитку підприємства.

Отримані результати наносять на осі координат, і будують трьохмірний простір, який

відображає інтегровану стратегію і має наступний вигляд (рис. 5).

Потім проводять вектор і визначають за допомогою квадрантів, в якій ситуації знаходиться підприємство.

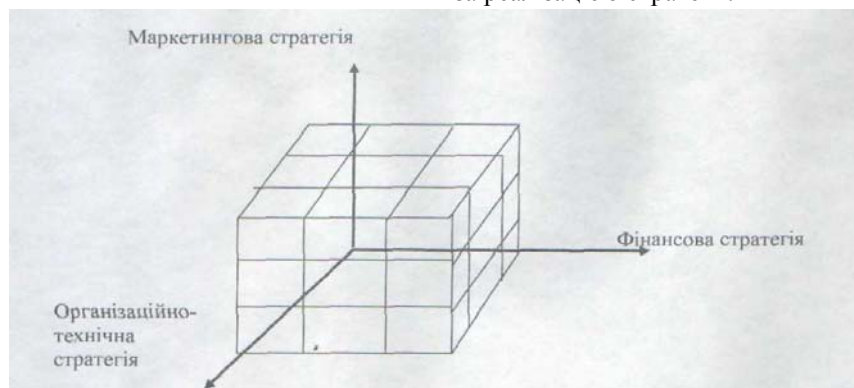


Рисунок 5 - Трьохмірний простір окреслення стратегії підприємства

Висновки. Стратегія - це головний напрямок діяльності фірми, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності фірми для досягнення нею ефективних показників роботи

і бажаного результату. Без добре розробленої стратегії, ретельно прорахованих ходів її розробки підприємство не в змозі досконало вести свою роботу та отримувати бажані результати.

Розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. Відповідно до кожного рівня на стратегію і процес її розробки впливають різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. При цьому розробка стратегії здійснюється по трьом сферам діяльності підприємства: маркетинговій, фінансовій та організаційно-технічній.

Відповідно до факторів, які впливають на розробку маркетингової, фінансової та організаційно-технічної стратегій, використовуються матриці, які відображають становище підприємства в тій чи іншій ситуації, а також допомагають при виборі конкретної стратегії. Елементом, який об'єднує всі три сфери є

Процес розробки стратегії завершують на двох останніх рівнях - операційному - йде опрацювання результатів, отриманих з функціонального рівня; та модулятивному - здійснюється загальний контроль за реалізацією стратегії.

трьохмірний простір, який дає повний і загальний результат розробки стратегії.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика. - СПб.: Питер, 1999.
2. Евдокиненко В. Бизнес-процессы, процесное управление и эффективность // <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=01>.
3. Искусство разработки и реализации стратегии: новое видение / Под ред. С.С. Чернова. - Н.: Сибпринт, 2008.
4. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. - СПб.: ПитерКОМ, 1999. - 896 с.
5. Логинов П.П. Процессный подход к управлению стратегической позицией предприятия // Менеджмент в России и зарубежом. - 2008. - № 4.
6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Голаш. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2001. - 684 с.
7. Томпсон-мл А. А., Стрикленд А. ДЖ. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. - 982 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.

Аннотация. Проведен комплексный анализ процесса разработки стратегии развития предприятия. Предложена методика процесса разработки стратегии развития предприятия, в которой в качестве результирующей модели используется трехмерное пространство очерчивания стратегии предприятия, а в качестве объясняющих элементов - факторы влияния на стратегию, матрицы выбора стратегии и сферы деятельности предприятия.

Ключевые слова: стратегия, развитие, процесс, модель, факторы.

Summary. The complex analysis of development of strategy of development of enterprise process is conducted. The method of development of strategy of development of enterprise process is offered, in which as a resulting model the three-dimensional is used *процхпаНсхВолнрочТор* lineations of strategy of enterprise, and as explaining elements are factors of influence on strategy, matrices of choice of strategy and sphere of activity of enterprise.

Keywords: strategy, development, process, model, factors.

*Рецензент д.е.н., професор ХТУІ КНТЕУ Соколова Л.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*