

УДК 330.6:658

Газуда С. М., к.е.н., доцен,
Ужгородський торговельно-економічний інститут КНТЕУ;
Ісюк Н. В., магістр,
Стеців М. Р., магістр,
ДВНЗ „Ужгородський національний університет”

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

У статті досліджено теоретико-методичні підходи до обґрунтування необхідності розроблення підприємствами власної стратегії діяльності. Узагальнено етапи їх розробки, елементи створення системи стратегічного управління та реалізації поставлених стратегічних планів в умовах сучасної економіки України.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, тенденції змін, декомпозиція, реалізація стратегії.

Gazyda S., Isiuk N., Stetsiv M.

FORMING THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY AS A PRECONDITION FOR EFFECTIVE FUNCTIONING

The article deals with theoretical and methodical questions of the need for the development of the strategies of their activities by domestic enterprises. Also, the stages of their development, elements of the system of strategic management and implementation of the set strategic plans in the conditions of the modern economy of Ukraine are considered.

The main purpose of any enterprise is to stay inactive and to provide further development in order to achieve the desired result. The key to this is the choice, adoption and implementation of a strategy that envisages enterprise mobility, its competitiveness and sustainability. It is this set of measures that allows you to determine development priorities, taking into account a certain list of "source data" such as industry affiliation or resource support, and allows you to develop a list of changes that the company needs to prosper and find ways to implement them. Despite the fact that a considerable amount of work was devoted to the study of the problem of enterprise strategy and strategic management, the question of its adaptation to the conditions of the external and internal environment of enterprises in Ukraine remains open.

Key words: strategy, strategic management, strategic management, changes, decomposition, implementation of strategy.

Газуда С. М., Ісюк Н. В., Стеців М. Р.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ПРЕДПОСЫЛКА ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

В статье исследованы теоретические и методические вопросы необходимости разработки отечественными предприятиями стратегии своей деятельности. А также рассмотрены этапы их разработки, элементы создания системы стратегического управления и реализации поставленных стратегических планов в условиях современной экономики Украины.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегический менеджмент, изменения, декомпозиция, реализация стратегии.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Результативність функціонування будь-якої організації незалежно від виду економічної діяльності є пріоритетом у забезпеченні перспективного розвитку. Вагомого значення, при цьому, набуває розроблення і реалізація власної стратегії, що передбачатиме мобільність підприємства, його конкурентоздатність та стійкість. Формування стратегічного підходу сприятиме окресленню пріоритетів розвитку, зважаючи на наявність «вихідних даних», зокрема галузевої приналежності чи ресурсного забезпечення, виокремленню низки заходів необхідних для підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Незважаючи на вагомі дослідження у сфері формування і реалізації стратегії підприємства та з врахуванням управлінських підходів, окремого вивчення потребують питання розгляду адаптаційних можливостей підприємства стосовно зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Теоретичні та практичні аспекти формування стратегії підприємства з окресленням проблемних питань у процесі її реалізації, а також акцентування уваги на необхідності врахування управлінської складової висвітлено у працях науковців, зокрема: З. Шершньова, М. Портера, Ф. Котлера, В. Дикань та ін.

Цілі статті. Метою статті є дослідження теоретичних засад формування й реалізації стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, сприймати та реагувати на них, безперерійно функціонувати та одержувати позитивний фінансовий результат. З огляду на перманентність змін в економічній системі країни зумовлюється необхідність формування антикризового механізму реагування, який забезпечуватиме стабільність та впевненість у завтрашньому дні. Застосування системи стратегічного управління підприємством уможливить підвищення рівня дієвості зазначеного механізму.

Науковці [5] обґрунтовують поняття стратегічного управління як узагальненої довгострокової перспективи організації, її головної мети і шляхів досягнення на основі врахування ключових особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища, що сприятимуть досягненню поставлених цілей у довготривалій перспективі, оскільки таке управління уможлиблює впровадження необхідних, для досягнення результативності, заходів підприємством з мінімальними витратами.

Оптимальний вибір стратегії підприємства повинен базуватись на виокремленні напряму функціонування з обґрунтуванням його, зокрема [1]: дослідження, аргументації, аналізу. Зміст першого етапу полягає у селекції найбільш придатних, відповідно до цілей та місії підприємства, стратегій. Для досягнення найкращого результату, варто розглянути якомога більше варіантів, дослідити їх особливості та можливості, які вони відкриють для організації у майбутньому. Необхідно визначити прийнятність, слушність обраної стратегії для підприємства, де вона впроваджується. На другому етапі передбачається аргументація стратегії, тобто доведення істинності її тверджень, здійснення корективів та встановлення відповідностей між обраною стратегією та цілями підприємства. Розгляд обраного варіанта, його конкретизація та адаптація здійснюється на третьому етапі.

Поетапність формування стратегії підприємства, її реалізація, з врахуванням управлінської складової, забезпечить створення ефективного проекту власної діяльності і одержання стратегічного результату (рис.1).



Рис. 1. Схематичне зображення технології розроблення стратегії підприємства*

*Сформовано на основі джерела: [8]

У процесі розроблення стратегії підприємства актуалізації набуває пошук «секрету» її успішності. Науковці вважають успіх стратегії у внутрішніх можливостях організації, а саме її наукових та інноваційних доробках, маркетингу, виробничій сфері, системі менеджменту, кваліфікованих кадрах.

З точки зору менеджменту, вагому роль у забезпеченні розвитку підприємства та успішної реалізації його стратегічних ініціатив відіграє система стратегічного управління. Вчені зазначають, що потреба в окресленні стратегічного управління як окремої ланки, виникла через необхідність постійного подолання опору стратегічним змінам, який прямо пропорційно впливає на гальмування реалізації стратегічних планів. При цьому, теоретичне обґрунтування поняття «стратегічне управління» в економічній науці було зроблено у 70-х роках ХХ ст., у зв'язку з потребою чіткого розподілу часток оперативного та стратегічного управлінь [3]. Відмічене дає підстави стверджувати, що підприємство, яке має чітко врегульоване лише одне із зазначених видів управління, в

умовах ринкового господарювання, не може сподіватися на успішне функціонування. Особливості окреслених видів управління подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного управління*

Ознака	Оперативне управління	Стратегічне управління
Мета, цільова орієнтація	Поточна рентабельність підприємства	Конкурентна позиція, потенційна прибутковість
Спрямованість менеджменту	На внутрішні процеси	На зовнішні процеси
Основний спосіб досягнення цілей	Логічне та раціональне використання наявного ресурсу	Адаптація до змін у середовищі
Планування	Оперативне (тактичне)	Стратегічне, поточне лише як елемент реалізації стратегії
Орієнтація по часу	Коротко та середньотермінова	Довготермінова
Оцінка ефективності	Високий рівень окупності	Швидкість адаптації з найменшими втратами, майбутня прибутковість

*Сформовано на основі джерела: [4]

Стратегічне управління (табл. 1) має базові відмінності від інших видів, зокрема орієнтація на зовнішнє середовище, однак у тісному взаємозв'язку з внутрішнім станом, розглядає підприємство як відкриту систему. Крім цього, стратегічне управління є гнучким, адаптивним та потребує вчасного та адекватного реагування на зміни, оскільки лише таким чином можна досягати окреслених цілей, які у процесі відмічених змін потребують певного коригування. Керівники підприємства у процесі стратегічного управління повинні враховувати певні ризики для підприємства, що пов'язані передусім із загостренням конкуренції, ринковими коливаннями тощо [2].

Наукові дослідження свідчать, що з метою розроблення на підприємстві індивідуальної системи стратегічного управління доцільним є врахування таких чинників [7]: розмір підприємства,

сфера діяльності, виробничий потенціал, здатність до впровадження інновацій, спеціалізація, система управління та стиль керівництва, кваліфікацію працівників на різних ланках виробництва та менеджменту, середовище функціонування. Зважаючи на доцільність формування власної унікальної стратегії, зумовлюється необхідність задіяння унікальної системи стратегічного менеджменту, притаманного для окремо взятого підприємства, що дасть можливість окреслити індивідуальний підхід у забезпеченні ефективного його функціонування.

При цьому суттєвими перевагами у процесі забезпечення результативності діяльності підприємства можуть стати: детальний аналіз передумов і чинників функціонування; окреслення управлінських підходів до формування організаційної структури підприємства; забезпечення гнучкості та можливості уникнення невизначеності змін зовнішнього середовища; зниження фінансових втрат; підвищення рівня прибутковості; розширення конкурентних переваг.

Наукові дослідження підтверджують, що в більшості українських підприємств стратегічний менеджмент відсутній або ж сформований за декларативним підходом. Існує кілька притаманних ознак у процесі виявлення підходів до формування стратегічного менеджменту на підприємстві, зокрема [6]: при плануванні та організуванні власної діяльності підприємство не зважає на зміни в середовищі та вважає, що воно залишиться сталим (рішення не корелюються залежно від змін у середовищі); підприємство планує та реалізовує власну діяльність лише зважаючи на внутрішні можливості та ресурси, що дає змогу впливати на витрати та обсяги виробництва. При цьому кількість потенційного збуту та ціна залишаються осторонь.

Відмічене обґрунтовується тим, що функціонуючи в умовах невизначеності, постійного тиску змін валютних курсів, значної частки тіньової економіки, надто великого податкового навантаження на малий та середній бізнес, підприємці розуміють, що витрати значних часових, матеріальних та людських ресурсів та розроблення стратегій, котрі у разі помилки в плануванні чи не достатньої правдивості прогнозу, укладеного спеціалістами,

можуть призвести не лише до втрат залученого ресурсу, а й до негативних наслідків у досягненні ефективної діяльності підприємства. Така ситуація зумовлює необхідність перманентного коригування дій відповідно до поточної ситуації на ринку, що не сприяє формуванню стратегічних підходів до розвитку підприємства, змушуючи обмежитись розробленням поточних планів або короткотермінових стратегій.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства на перспективу доцільним є розроблення алгоритму стратегічного менеджменту, з врахуванням поетапності таких підходів [7]:

1. Декомпозиція, на цьому етапі на основі базового стратегічного вектора розробляють конкретні тактичні, оперативні плани, формують політику, програми, проекти тощо, що відбувається до тих пір, поки завдання не стануть настільки конкретними, що їх легко може виконати певний підрозділ чи посадова одиниця. Яскравим прикладом застосування декомпозиції є побудова «дерева цілей».

2. Доведення декомпонованих елементів до виконавців.

3. Корегування організаційної структури відповідно до потреб стратегічного управління.

4. Розподіл наявних ресурсів між проектами відповідно до стратегії.

5. Організація праці, впорядкування системи делегування, забезпечення відповідного кадрового забезпечення.

6. Організація праці, контроль та роз'яснювала робота.

7. Визначення критеріїв, за якими вимірюватиметься результативність стратегії.

8. Система мотивації, інформаційно-аналітичного механізму управління.

9. Система контролю.

10. Зворотній зв'язок.

Реалізація відмічених етапів відбувається за рахунок переходу від аналітичного процесу, яким по своїй природі є розроблення стратегії та формування системи стратегічного

управління, до організаційного, тобто пошуку реальних шляхів та безпосереднього втілення стратегічних змін.

Висновки. Перманентність ризиків зовнішнього середовища, зокрема жорсткої конкуренції, необхідність врахування інтеграційних підходів до розвитку економічної системи актуалізують розроблення стратегічного менеджменту функціонування підприємства в умовах сучасного господарювання, однак з врахуванням відмічених ризиків і можливістю коригування відповідно до ситуації.

Вагомого значення, при цьому, набуває розроблення алгоритму стратегічного менеджменту, що дасть можливість поетапного формування перспектив розвитку підприємства з окресленням потенційних можливостей і ресурсів для забезпечення ефективності функціонування.

1. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів : Інтелект-Захід, 2003. – 352 с.
2. Лозовський Ю. А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК / Ю. А. Лозовський // Актуал. пробл. економіки. – 2008. – № 3 – С. 84–88.
3. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
4. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухов. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
5. Песека Д. В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства / Д. В. Песека, Т. В. Гринько // Матеріали конференції Дніпропетровського національного університету «Економіка и менеджмент 2013: перспективи интеграции и инновационного развития».
6. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
7. Селівестрова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства / Л. С. Селівестрова // Актуал. пробл. економіки. – 2008. – № 7 – С. 133–136
8. Строкович Г. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. для вищих навч. закладів / Г. В. Строкович, Нар. укр. акад. [каф. економіки підприємства]. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.
9. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.