

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 330.101

О.В. КУХЛЕНКО,  
д.е.н., професор, Київський національний університет технологій та дизайну,  
Д.О. ГУБАР,  
студент магістратури, Київський національний університет технологій та дизайну

## Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

Стаття присвячена аналізу основних підходів до формування стратегій розвитку підприємства. Актуальність і важливість питання обумовлені тим, що в сучасному динамічному ринковому середовищі тільки ретельно розроблена стратегія дозволить підприємству утримувати захоплені ринкові позиції та поліпшувати своє становище на ринку.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування.

Статья посвящена анализу основных подходов к формированию стратегий развития предприятия. Актуальность и важность вопроса обусловлены тем, что в современной динамичной рыночной среде только тщательно разработанная стратегия позволит предприятию удерживать захваченные рыночные позиции и улучшать свое положение на рынке.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование.

The article analyzes the main approaches to strategy development for the company. The relevance and importance of the question due to the fact that in today's dynamic market environment, only carefully designed strategy will enable the company to hold captured market position and improve its position in the market.

**Keywords:** strategy, strategic planning.

**Постановка проблеми.** У наш час дуже широкого поширення набуло стратегічне планування. Це стосується як під-

приємств, що діють на внутрішньому ринку, так і підприємств, що бажають вийти на зарубіжні ринки. Особливої уваги набуває здатність цих підприємств спланувати свою діяльність таким чином, щоб отримувати прибуток, підвищуючи тим самим добробут населення, а не збанкрутити через нездатність протистояти впливу зовнішнього середовища. Виходячи з різноманітних характеристик підприємств можливі різні підходи щодо організації стратегічного планування, і підприємство має можливість обрати ту чи іншу систему як основу планування своєї діяльності.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Питаннями щодо розробки та формування різних підходів щодо стратегічного планування займалося багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Так, за С. Сінком, методи встановлення стратегій залежать від знання логіки підприємництва в галузі, цілей, завдань, бажаних результатів розвитку підприємництва. Тут виділяються стратегії, що сформульовані «за натхненням», базуються на здоровому глузді, створені на основі компромісу, розраховані та сплановані на моделі розробки стратегій. Г. Мінцберг виділяє три моделі: «планову», «підприємницьку» та «навчання на досвіді». А. Томпсон розрізняє підходи щодо розробки стратегій залежно від участі керівника та виконавців; він виділяє «одноосібний», «побудований на делегуванні», «побудований на співробітництві», «побудований на конкуренції» підходи. Питання стратегічного планування діяльності підприємства знайшли своє відображення також у роботах В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко,

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

М.В. Афанасьєва, Г.О. Селезньова, М.В. Володькина,  
М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатьєва та ін.

**Мета статті.** Узагальнити основні підходи щодо формування стратегії, розкрити сутність і зміст поняття «стратегії розвитку»; дослідити принципи та етапи формування стратегії.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія – загальний, недеталізований план певної діяльності, який охоплює три-валий період, спосіб досягнення складної цілі.

Стратегію можна розгляді як довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий щодо невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом у процесі реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті. Стратегія має здатність переходити від абстракції до конкретики у вигляді конкретизованих планів для функціональних підрозділів.

Стратегічне управління – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної реалізації. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Стратегічне планування спрямоване на те, щоб забезпечити успіх підприємства, закріпити завойовані ним позиції на ринку збути, визначити перспективи для подальшого зростання. Основні моделі стратегічного планування представлені на рис. 1.

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» робить акцент на приведення «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти». Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, які можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Верхню межу «стратегічної прогалини» можна визначити за встановле-

ними параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного».

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг, у значній мірі враховує інтереси акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу, має складний механізм та охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства.

Модель стратегічного планування, що враховує розмір підприємства. Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо.

Управління покликане забезпечувати баланс входу і виходу. Як тільки цей баланс порушується, організація потрапляє в кризу. Сучасний ринок значно посилив значення процесу виходу в підтриманні цього балансу. Це якраз і відображається в тому, що першим блоком у схемі структури стратегічного управління є блок аналізу середовища.

На можливості використання різних підходів щодо розробки стратегій наголошував Г. Мінцберг. Він описує три основні моделі:

– «планову» – стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

## Підходи до розробки стратегії підприємства

1. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»
2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг
3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства
4. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу
5. Модель стратегічного планування, що враховує розмір підприємства

Рисунок 1. Підходи до розробки стратегії підприємства

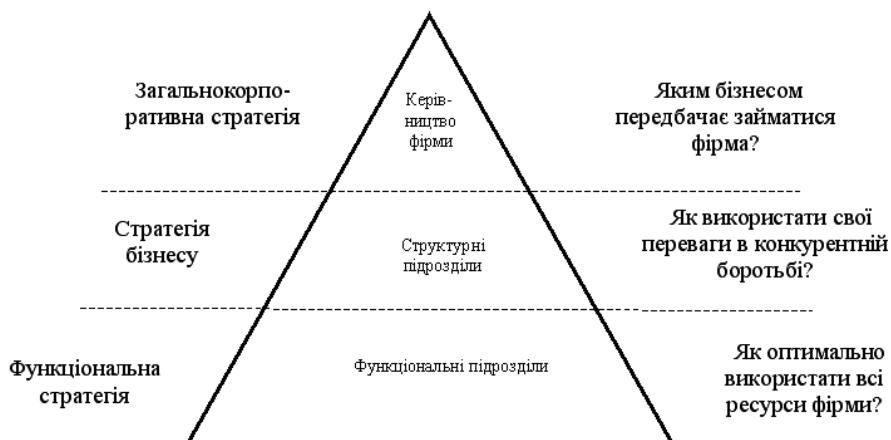


Рисунок 2. Піраміда стратегій

— «підприємницьку» — використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника—підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім у планах, проектах і програмах;

— «навчання на досвіді» — використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут — урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, причому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контролюваним; велику роль відіграє керівник — підприємець.

Зазначені моделі акцентують увагу на підприємницькому підході до процесу планування, що відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування (формальний, раціоналістичний процес) від стратегічного (і застосуванням широкого спектра формальних і неформальних методів). У сучасній теорії стратегічного управління є прихильники різних підходів, які виступають з різкою критикою протилежних поглядів.

Їх можна поділити на дві групи:

— «раціоналістичну» — пропагує підхід, який базується на плановому прийнятті рішень і зумовлює виникнення альтернативних структур (однієї чи більше) «стратегічної підсистеми» підприємства;

— «поведінкову» — пропагує підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації; головне при цьому — швидка реакція на проблеми, що виникають згідно з критеріями, прийнятними для встановлених відносин.

Узагалі важко переоцінити роль керівника та вищого управлінського персоналу в розробці стратегій. Так, залежно від участі керівника та виконавців А. Томпсон розрізняє такі підходи:

1. Одноосібний підхід. У цьому разі керівник є головним стратегом-архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначені основних

стратегій. Це не означає, що він працює один, але керівник — остання інстанція в прийнятті стратегічних рішень.

2. Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше — спеціальним плановим чи іншим ланкам. Керівник зводить процес визначення стратегії до роботи «однієї з-поміж інших», не більш важливих за планування поточних робіт. Результатом може бути написання планів, яких ніхто ніколи не виконуватиме. Проводячи наради з плановими ланками, керівник по-трапляє у пастку «відриву від виконавців», оскільки тільки за їхньої участі можна сформувати дієвий стратегічний план.

3. Підхід, побудований на співробітництві. Це проміжний підхід, коли спільно з плановими органами керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цих засадах можна сформувати стратегію збалансовану за змістом, термінами, а також взаємодією виконавців.

4. Підхід, побудований на конкуренції. Зміст цього підходу — в заохоченні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей, пошуку найефективніших способів досягнення поставлених цілей. Формування стратегій відбувається за допомогою майбутніх виконавців.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрутованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

Визначення стратегій — це процес, в якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства. Стратегія — це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації. Встановлюючи стратегії, треба враховувати:

— типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (в політи, рівні конкуренції, законодавстві тощо) — як загрозливих, так і сприятливих: захист проти негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій;

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

– варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей;

– методи конкуренції в кожному з напрямів діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасно «вийшовши» з тих сфер діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг іде криється потенційна загроза виживанню);

– варіанти нагромадження (втрати) необхідних внутрішніх можливостей підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямків діяльності.

Планування в цих умовах – це процес, де збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціоналістичні прийоми, які дають змогу поєднати формальний та неформальний аспекти управління, щоб забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегій для досягнення поставлених цілей. Згідно з функціональним підходом до управління, планування, що є основною функцією, треба визначити змістовно та організаційно, залежно від умов функціонування підприємства та поглядів керівників на місце, роль та значення цієї функції для розвитку підприємства.

Стратегічне планування – це систематизовані та більш–менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм. У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності – це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- встановлення цілей;
- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;

– облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

### Висновки

Таким чином, зрозуміло, що неможливо сформувати єдину модель, за якою всі підприємства будуть розробляти свою стратегічну програму, а треба підходити до цього питання, урахувавши всі особливості діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони, місію та цілі, яких воно бажає досягти.

Слід зазначити, що модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» може використовуватися на всіх підприємствах незалежно від форми власності та характеру діяльності. Друга модель (модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг) притаманна акціонерним товариствам. Третя модель (модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства) використовується на венчурних підприємствах та інших конкурентоспроможних підприємствах. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу, застосовується як на виробничих підприємствах, так і на підприємствах по наданню послуг. Остання, п'ята модель (модель стратегічного планування, що враховує розмір підприємства) може бути використана на всіх підприємствах, але з урахуванням розміру даного підприємства. Це ще раз підтверджує, що процес стратегічного планування є дуже складним, трудомістким та потребує великих часових, розумових та фінансових витрат.

### Список використаних джерел

1. Мартиненко М.М., Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
2. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
3. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник [Текст] / І.А. Ігнатьєва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
4. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Е. Довгань. – К.: Екс Об, 2002. – 560 с.
5. Тренев Н.Н. Стратегическое управление [Текст] / Н.Н. Тренев. – М.: Приор, 2002. – 288 с.

УДК 378.338

І.С. КОЧАРЯН,  
к.е.н., доцент, перший проректор Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І.К. Карпенка-Карого

## Аналіз інформаційного забезпечення суб'єктів планування вищої освіти

У статті розглянуто аналіз інформаційного забезпечення та кодування масивів нормативно–довідкової інформації суб'єктів планування вищої освіти, що є необхідним для розробки планів державного замовлення на підготовку фахівців.

**Ключові слова:** вища освіта, інформаційне забезпечення, кодування масивів, планування, навчальна потужність, підготовка фахівців.

В статье рассмотрен анализ информационного обеспечения и кодирования массивов нормативно–справ-