

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

О. М. ТАЛАВИРЯ, аспірант* кафедри організації агробізнесу
*Національний університет біоресурсів і природокористування
України*

Анотація. Розглянуто основні принципи формування стратегії розвитку підприємства та сформовано етапи стратегічного планування. Запропоновано систему параметрів впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Нестабільність економічного середовища і високий рівень ринкових ризиків спонукають господарюючих суб'єктів до активного пошуку ефективних, таких, що відповідають нинішнім викликам, стратегій розвитку. В умовах, коли підприємства щодня повинні розроблювати, обґрунтовувати і приймати економічно вивірені господарські й управлінські рішення, питання тактики і стратегії є пріоритетними. У кризових умовах зростає потреба у формуванні адекватних стратегій розвитку, що враховують невизначеність зовнішнього середовища функціонування підприємства і дають змогу максимально зменшити вплив несприятливих соціально-економічних чинників, мінімізуючи тим самим вірогідність несприятливого результату або навіть банкрутства підприємства.

Отже, удосконалення процедур моделювання поведінки економічних суб'єктів (зокрема, виробничих підприємств як складних економічних систем) під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, є важливим і актуальним науково-практичним завданням. Формування стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити як підприємство буде функціонувати на ринку та виробити сценарії з урахуванням умов зовнішнього середовища (розвиненість і вік галузі, кількість конкурентів та їх позиції, характеристика й прибутковість ринку тощо) і внутрішнього середовища (потенціал підприємства, технічне оснащення, якість, ціна, продукція, фінансування, ресурси, персонал тощо), характер їх змін; визначити мету діяльності та оцінити стратегічні конкурентні переваги.

Ключові слова: підприємство, планування, принципи, розвиток, стратегія

Актуальність. Економічна криза у суспільстві різко змінює умови функціонування підприємств як на макро- так і на мікроекономічному рівні, зміни форм власності, ринкові відносини, конкуренція, самостійність підприємств вимагають, щоб новим економічним вимогам

© О. М. Талавиря, 2017

* Науковий керівник – доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НААН України М. М. Ільчук

підпорядковувалася діяльність усіх структур та служб підприємства. Адже для того, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства необхідно кваліфіковано орієнтуватися у кон'юнктурі ринку, передбачити своє положення на ринку і обирати варіанти проміжних, технічних і господарських та управлінських рішень.

З метою формування збалансованого, здатного до самозростання потенціалу підприємства необхідно здійснювати постійний пошук, відбір і опрацювання найбільш привабливих ідей розвитку підприємства, як по окремих напрямках його діяльності, так і в цілому з урахуванням інтересів споживача і взаємодіючих з підприємством сторін. Визначальним етапом роботи при цьому є формування стратегії розвитку підприємства.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблемі забезпечення стратегії розвитку підприємства присвятили свої наукові праці не тільки закордонні економісти, такі як І. Ансофф, А. А. Томпсон, а й провідні вітчизняні автори: В. А. Василенко, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко, З. Є. Шершньова та інші. Незважаючи на те, що цій проблемі присвячено багато уваги, залишається низка невирішених питань. Більш ґрунтовно мають бути досліджені аспекти формування стратегії розвитку підприємств в умовах загострення конкуренції.

Мета дослідження – узагальнити принципи щодо формування стратегії розвитку підприємства та запропонувати систему параметрів впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Матеріали і методи дослідження. Систематизація основних завдань щодо стратегії розвитку підприємств аграрної сфери здійснювалася за допомогою таких методів: індукції, дедукції, аналізу, синтезу, прогнозування та основного методу макроекономічного аналізу – економіко-математичного аналізу.

Результати дослідження та їх обговорення. Задля досягнення безперервного зростання обсягів діяльності підприємство повинно формувати власну стратегію розвитку.

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують досягнення [2].

Принципи формування стратегії розвитку підприємства:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямів розвитку, яка зумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;
- безперервність розробки стратегії розвитку, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність формування стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

У процесі обґрунтування перспективних напрямів функціонування підприємства можуть формуватися різноманітні типи стратегій, які можна класифікувати за такими ознаками:

1. Залежно від масштабу розробки: загальна (генеральна) стратегія і допоміжні (підтримуючі) стратегії.

2. За напрямками діяльності розробляють такі види допоміжних стратегій – маркетингова, виробнича, фінансова, інвестиційна, стратегія здійснення інших напрямів та видів діяльності.

3. Залежно від виду ресурсів, управління якими здійснюється, розробляються допоміжні стратегії формування та використання трудових ресурсів, основних фондів та матеріально-технічної бази, формування власного капіталу, залучення позикового капіталу та інших необхідних підприємству ресурсів.

4. Залежно від темпів розвитку розрізняють стратегії:

- стратегія прискореного зростання – передбачає значне підвищення рівня коротко- та довгострокових цілей над досягнутими показниками. Така стратегія характерна для підприємств, що розвиваються, та пов'язана з високим ризиком;

- стратегія обмеженого зростання – характерне встановлення цілей від досягнутого. Така стратегія характерна для підприємств, що здебільшого задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні;

- стратегія збереження становища – орієнтована на забезпечення стабільного становища підприємства на ринку, зміцнення його ринкових позицій. Показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів, що прогнозуються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства;

- стратегія скорочення – приймається тоді, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, при економічному спаді та при загрозі банкрутства. У межах даної стратегії можливі такі варіанти: ліквідація підприємства; "відсічення зайвого", тобто реорганізація або ліквідація окремих підрозділів підприємства; скорочення обсягів діяльності та її переорієнтація (диверсифікація) [1].

5. Залежно від способів забезпечення розвитку, розрізняють такі види стратегії:

- стратегія концентрованого розвитку – подальший розвиток підприємства забезпечується за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування;

- стратегія диверсифікованого розвитку – за рахунок диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту;

- стратегія інтегрованого розвитку – за рахунок утворення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції зі своїми контрагентами.

Формування стратегії діяльності підприємства здійснюється поетапно (рис. 1):

1-й етап – усвідомлення місії підприємства. Під місією підприємства прийнято розуміти генеральну глобальну ціль створення та функціонування підприємства (з точки зору його власників).



Рис. 1. Етапи стратегічного планування

Сформулювавши місію, підприємство ніби знаходить свій особливий шлях в бізнесі, який вирізняє та виокремлює її з-поміж конкурентів. Але на цьому шляху, як правило, зустрічаються перешкоди та небезпеки. Чим краще їх бачить підприємство, тим більше у нього шансів досягти успіху. Для з'ясування таких перешкод та небезпек виконуються два кроки стратегічного планування: зовнішній та внутрішній аналіз.

2-й етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства.

Зовнішній аналіз переслідує подвійну мету:

- визначити сприятливі можливості, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей підприємства;
- визначити загрози та небезпеки для підприємства, тобто зовнішні умови, які обмежують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на:

1. Глобальні фактори (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо.

2. Галузеві фактори (сукупність організацій, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямів їх використання) [4].

Звичайно, оцінити майбутній вплив глобальних факторів доволі складно. Разом з тим, сама спроба провести таке оцінювання примушує менеджерів підприємства замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оціненню галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. Конкретно в межах галузевого аналізу мають бути оцінені такі фактори: а) споживачі (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність і циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни); б) постачальники (інтенсивність конкуренції поміж постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни); в) конкуренти (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо); г) технології (ступінь змінності технології виробництва даної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни) [6].

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі. Будь-який бізнес характеризується багатьма показниками, які піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте лише деякі з них визначають можливість та спроможність підприємства конкурувати на своєму ринку. Такі показники і називаються ключовими факторами успіху [5].

3-й етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (аналіз ефективності господарської діяльності, оцінка конкурентоспроможності підприємства). Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні властивості підприємства або, щонайменше, якості, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка у бізнесі фірми. Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає підприємству проти успішних конкурентів.

Існує багато різноманітних аспектів діяльності, які визначають силу та могутність підприємства. Аби упорядкувати процес їх оцінювання, на практиці часто застосовується форма балансу (див. таблицю).

Сильні та слабкі сторони підприємства*

Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері: - маркетингу; - виробництва; - персоналу; - фінансів; - дослідження та розробок 2. Унікальні знання: - патенти; - how-how; - промислові секрети; - комерційні таємниці тощо 3. Оригінальні ресурси, які використовує підприємство	1. Яких якостей не вистачає фірмі у сфері: - маркетингу; - виробництва; - персоналу; - фінансів; - дослідження та розробок 2. Які ресурси є для фірми дефіцитними

*Джерело: сформовано автором на основі [3].

З'ясування сильних та слабких сторін підприємства дає змогу визначити зони: підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони); зони, на які можна опиратися у бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу. SWOT-аналіз ґрунтується на зіставленні сильних і слабких сторін підприємства, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. Порівняльний SWOT-аналіз проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання [7]:

1. Як пов'язані основні проблеми підприємства з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?

2. Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем підприємства?

3. Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на бізнес підприємства?

У процесі SWOT-аналізу досліджуються також попарні сполучення усіх складових SWOT-аналізу з метою: пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні фактори; усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози [8].

У результаті отримаємо матрицю SWOT, в якій розглядаються всі можливі парні комбінації на кожному полі (рис. 2).

Можливості: 1. 2. · ·	Загрози: 1. 2. · ·	
Сильні сторони: 1. 2. · ·	Поле "СІМ" (сила і можливості)	Поле "СІЗ" (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2. · ·	Поле "СЛМ" (слабкість і можливості)	Поле "СЛЗ" (слабкість і загрози)

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу

4-й етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства. Процес формування цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи: якісного визначення цілей (наприклад, завоювання ринку, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери та ін.); уточнення, узгодження, конкретизації та кількісного визначення

поставлених цілей як системи найважливіших показників господарської діяльності, яких прагне досягти підприємство у визначений період часу.

5-й етап – розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка. Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш доцільної для реалізації проводиться за такими основними параметрами: узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем; внутрішня збалансованість стратегії; реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства; прийнятність рівня ризиків, пов'язаних зі здійсненням стратегії; результативність стратегії [3].

6-й етап – здійснення заходів, спрямованих на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства: розробка системи функціональних стратегій; формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності; розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності.

7-й етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

Отже, вибір тієї чи іншої стратегії розвитку підприємства залежить від внутрішніх та зовнішніх умов, ресурсів і можливостей підприємства та ризиків, які мають передбачити керівники.

Висновки і перспективи. Запропоновані принципи до формування змісту стратегії розвитку підприємства дають змогу сформувати єдину стратегію розвитку для підприємства. Його перевагами є відносна простота та логічна послідовність, гармонійність – урахування елементів внутрішнього і зовнішнього середовищ під час розробки стратегії. Таким чином, відсутність розробленої стратегії гальмує розвиток компаній.

Процес формування стратегії розвитку підприємства – структурований кінцевий набір дій, спроектований для виробництва специфічної послуги конкретного споживача. Іншими словами, це модель управлінських дій, яка складається із взаємопов'язаних заходів, що виконують окремі функції стратегічного менеджменту для створення стратегії розвитку підприємства.

Список літератури

1. Алексеенко Н. В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста региона // Н. В. Алексеенко // Экономика і організація управління. – 2008. – № 3. – С. 59–65.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.

3. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.

4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

5. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 301 с.

6. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / [В. С. Пономаренко та ін.]. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 639 с.

7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

References

1. Alekseyenko, N. V. (2008). Ustoichivoye razvitiye predpriyatiya kak faktor ekonomicheskogo rosta regiona / N. V. Alekseyenko. Ekonomika i organizatsiya upravlinnya, 3, 59–65.
2. Ansoff, I. (1989). Strategicheskoye upravleniye: per. s angl. / I. Ansoff. M.: Ekonomika, 520.
3. Vasilenko, V. A. (2003). Strategichne upravlinnya : navch. posib. / V. A. Vasilenko, T. I. Tkachenko. K.: Vid-vo CUL, 396.
4. Nalivaiko, A. P. (2001). Teoriya strategiyi pidpriyemstva. Suchasnyi stan ta napryamky rozvytku: Monografiya / A. P. Nalivaiko. K.: KNEU, 227.
5. Pastuhova, V. V. (2002). Strategichne upravlinnya pidpriyemstvom: filosofiya, polityka, efektyvnist' / V. V. Pastuhova. Kyiv: KNTEU, 301.
6. Ponomarenko, V. S. (2002). Strategichne upravlinnya rozvytkom pidpriyemstva : navch. posib. / V. S. Ponomarenko ta in. Harkiv : Vid-vo HDEU, 639.
7. Tompson, A. A. (1998). Stretegicheskyyi menedzhment: per. s angl. / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend. M.: Banki i birzhy, JuNITI, 576.
8. Shersh'n'ova, Z. Je. (2004). Stretegichne upravlinnya: pidruch. / Z. Je. Shersh'n'ova, K.: KNEU, 699.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

А. Н. Талавыря

Аннотация. Рассмотрены основные принципы формирования стратегии развития предприятия и сформированы этапы стратегического планирования. Предложена система параметров влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия. Нестабильность экономической среды и высокий уровень рыночных рисков побуждают субъектов к активному поиску эффективных, отвечающих сегодняшним вызовам, стратегий развития.

В условиях, когда предприятия ежедневно должны разрабатывать, обосновывать и принимать экономически выверенные хозяйственные и управленческие решения, вопросы тактики и стратегии являются приоритетными. В кризисных условиях возрастает потребность в формировании адекватных стратегий развития, учитывающих неопределенность внешней среды функционирования предприятия и позволяют минимизировать влияние неблагоприятных социально-экономических факторов, минимизируя тем самым вероятность неблагоприятного исхода или даже банкротства предприятия.

Таким образом, совершенствование процедур моделирования поведения экономических субъектов (в частности, производственных предприятий как сложных экономических систем) под влиянием как внутренней, так и внешней среды, является важной и актуальной научно-практической задачей. Формирование стратегии развития

предприятия позволяет определить, как предприятие будет функционировать на рынке, и выработать сценарии с учетом условий внешней среды (развитость и возраст отрасли, количество конкурентов и их позиции, характеристика и доходность рынка и т. п.) и внутренней среды (потенциал предприятия, техническое оснащение, качество, цена, продукция, финансирование, ресурсы, персонал и т.д.), характер их изменений; определить цель деятельности и оценить стратегические конкурентные преимущества.

Ключевые слова: предприятие, планирование, принципы, развитие, стратегия

FEATURES OF FORMATION THE DEVELOPMENT STRATEGY

N. Talavyria

Abstract. *The article discusses the basic principles of development strategy and strategic planning phases formed. The system parameters influence factors and internal environment. The instability of the economic environment and high market risks encourage businesses to actively search for effective such that meet today's challenges, strategies. At a time when businesses need every day to develop, justify and make cost-adjusted economic and management decisions, questions of tactics and strategies is a priority. In times of crisis increases the need for the formation of appropriate development strategies that take into account the uncertainty of the external environment of the enterprise and can minimize the impact of adverse socio-economic factors, thus minimize the likelihood of an unfavorable outcome or even bankruptcy.*

Thus, improving procedures modeling the behavior of economic agents (such as industrial enterprises complex economic systems) influenced by both internal and external environment is an important and urgent scientific and practical task. Formation of development strategy allows you to define how the company will operate in the market and to develop scenarios taking into account the environmental conditions (sophistication and age of the industry, the number of competitors and their position description and the profitability of the market, etc.) and the internal environment (potential of the company, technical equipment, quality price, production, financing, resources, personnel, etc.), the nature of change; determine the purpose of and evaluate strategic competitive advantage.

Keywords: enterprise planning, principles, development, strategy