

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

FORMULATING A STRATEGY FOR DEVELOPING AN ENTERPRISE

У статті розглянуто проблему формування стратегії на підприємстві. Проаналізовано необхідні умови для створення успішної стратегії розвитку підприємства. Виділено та систематизовано етапи формування стратегії на підприємстві.

This article addresses to a problem of formulating a strategy for the enterprise. It analyses the necessary conditions for creating a successful development strategy of the enterprise. It highlights the stages of formulating a development strategy.

Ключові слова: стратегія розвитку, функціональна стратегія, корпоративна стратегія, бізнес – стратегія, стратегічні рівні, успішна стратегія, етапи формування стратегії.

Key words: development strategy, functional strategy, corporate strategy, business - strategy, strategic levels, successful strategy, stages of formulating a strategy.

І. ВСТУП. Суспільство в цілому та економіка України зокрема, переживають об'єктивно необхідний переломний етап розвитку пов'язаний з перехідними проблемами. Підприємства та організації переходять до нового механізму функціонування, який характеризується наявністю елементів старої системи та умов, явищ та відносин якісно нового типу. Світовий досвід свідчить, що найважливішою складовою ефективного розвитку сучасних організацій є стратегічний менеджмент як управлінська діяльність у конкурентному бізнес-середовищі.

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Найвищим є стратегічний рівень, який пов'язаний з життєво важливими для подальшого розвитку підприємства управлінськими рішеннями.

Стратегічний підхід до управління організацією має багато переваг. Він дає змогу керівництву визначити основні пріоритети розвитку, націлює менеджерів всіх рівнів управління на перспективне мислення, сприяє чіткій координації зусиль персоналу, робить організацію і країну, в якій вона функціонує, більш конкурентоспроможною.

II. Постановка проблеми. Об'єктивна необхідність формування стратегії розвитку підприємства як запорука його ефективного функціонування є актуальним питанням сьогодення.

Питання формування стратегії розвитку на підприємстві у зв'язку з вищезазначеним набуває значної практичної і теоретичної актуальності. Означеними проблемами займаються такі відомі вчені – економісти як:

I. Ансофф, Ф. Котлер, А. Томпсон, М. Портер. У працях дослідників розкриваються сутність та різновиди стратегій на підприємстві та необхідність їх реалізації; зазначаються чинники, що обумовлюють успішну реалізацію стратегії та аналізуються фактори зовнішнього та внутрішнього середовища для обрання оптимальної стратегії у певних умовах. Однак, дані питання потребують подальшого дослідження в напрямку виділення певних етапів формування стратегії на підприємстві з метою успішної реалізації цілей підприємства. Дослідження даного феномену дозволить виявити слабкі та сильні сторони підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Як відомо, під стратегією розуміють комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства [1,с.9].

Для правильного обрання стратегії із врахуванням особливостей підприємства необхідною є класифікація стратегій. Класифікація стратегій підприємства здійснюється за низкою ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи. Так, за стадіями життєвого циклу бізнесу можна виділити стратегії зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення і ліквідації. За конкурентною позицією розрізняють стратегії домінуючого лідера, лідера,

сильного переслідувача, слабого переслідувача, агресивного новачка, аутсайдера, «безіменного невдахи». За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії: стратегію мінімальних витрат, стратегію диференціації та стратегію зосередження[3, с.250-269].

Реальна стратегія підприємства, як правило, складається з двох частин: продуманих цілеспрямованих дій, а також реакції на непередбачуваний розвиток подій і конкуренцію, що постійно загострюється. Так, довгострокові, прості та узгоджені цілі, глибоке розуміння конкурентного середовища та об'єктивна оцінка ресурсів є необхідними умовами для ефективної реалізації стратегії.

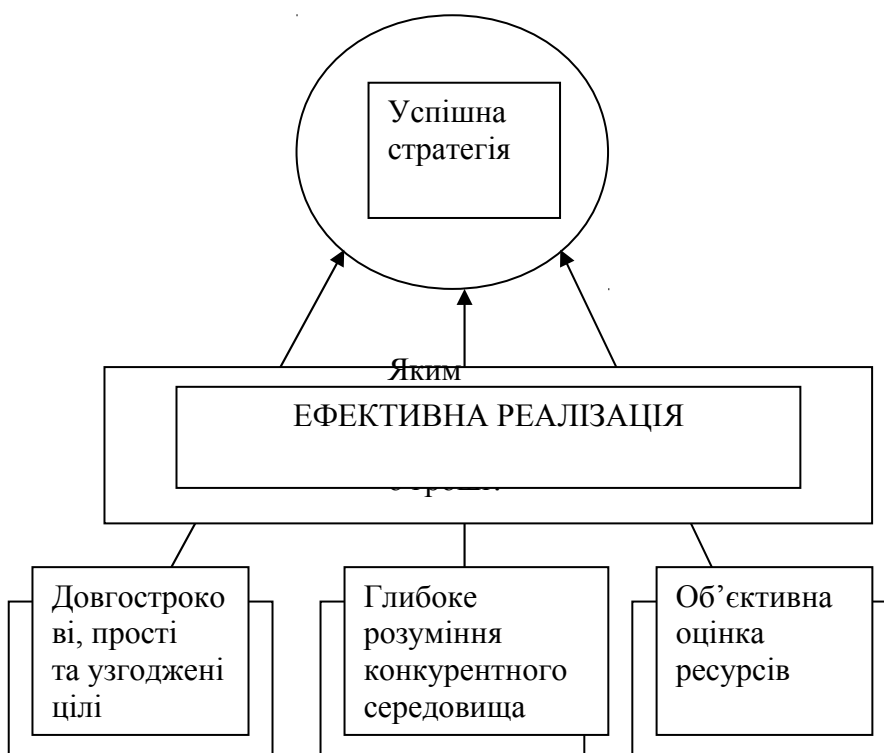


Рис1. Розроблення успішної стратегії за сучасних умов [2,с.21]

Отже, метою даної статті є виділення та систематизація етапів формування стратегії на підприємстві.

III. Результати. Результатом успішної реалізації стратегії є забезпечення виживання та подальшого розвитку підприємства. Пріоритетом будь-якого підприємства є досягнення найвищих економічних результатів, у тому числі і рівня прибутковості. Досягнення останнього можливе за умови, що

надходження від інвестованого капіталу повинні перевищувати вартість капіталу.

Існують два варіанти досягнення високого рівня прибутковості. По-перше, підприємство може знайти свою нішу на галузевому ринку зі сприятливими умовами та нормою прибутку, що перевищує рівень конкуренції. По-друге, підприємство може отримати перевагу над конкурентами у своїй галузі й отримувати дохід, що перевищує середньогалузеві показники. Ці визначені джерела переваг і визначають два основних рівня стратегії підприємства:

1. Корпоративна стратегія визначає широту напрямів діяльності підприємства у тих галузях та на тих ринках, на яких вона конкурує.
2. Бізнес-стратегія визначається тим, як підприємство конкурує у певній галузі чи ринках.

Однак, у реальних ринкових умовах процес формування стратегії є набагато складнішим та більш деталізованим. Більшість великих підприємств, що здійснюють свою діяльність у різних галузях, мають у своєму складі структурні підрозділи, які в свою чергу, поділені на бізнес-одиниці. Крім того, підприємства різняться як за функціями, так і за секторами бізнесу. Бізнес – стратегії втілюються через функціональні стратегії, які є об'єктами формування стратегії нижчого рівня. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності, а саме: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо.

IV. Висновки. Незалежно від виду і характеру стратегії підприємства, процес її формування передбачає певні етапи:

1. На першому етапі визначають місію, мету та цілі підприємства, які є співставними з потенціалом підприємства і ринку.
2. На другому етапі розробки стратегії розвитку підприємства здійснюється аналіз стану підприємства, його сильних та слабких сторін. На даному етапі доцільне проведення SWOT-аналізу та визначення перспектив розвитку підприємства.

3. На третьому етапі проводиться аналіз зовнішнього макросередовища шляхом застосування, наприклад, PEST-аналізу, що дає можливість адаптації діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища.

4. На четвертому етапі аналізують зовнішнє мікросередовище. Виділяють основні характерні особливості галузі, на їх основі визначають ключові фактори успіху підприємства у галузі, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

5. На п'ятому етапі встановлюють відповідність підприємства ключовим факторам успіху у галузі, визначаючи основні критерії діяльності підприємства на перспективу.

6. На шостому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає у порівнянні мети і цілей підприємства з результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, виявленні і усуненні розривів між ними.

7. На сьомому етапі ідентифікують альтернативні стратегії. На даному етапі найпростішим підходом є порівняння теперішньої стратегії з найприйнятнішою альтернативною стратегією.

8. На восьмому етапі проводиться оцінка грошових потоків, що пов'язані з альтернативними стратегіями та визначаються джерела їх формування.

9. На дев'ятому етапі визначають вплив кожної стратегії на вартість капіталу – кожна із альтернативних стратегій пов'язана зі зміною вартості капіталу відповідно до параметрів ризику різних стратегій та їх фінансових наслідків для підприємства (зміна структури пасивів, зміна вартості капіталу).

10. На десятому етапі здійснюється вибір найбільш оптимальної стратегії з альтернативних. Вибір здійснюється на підставі кількісних параметрів, що визначають стратегію та шляхом експертних оцінок.

11. На одинадцятому етапі розробляється остаточний стратегічний план, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм.

12. На дванадцятому етапі на основі складеного стратегічного плану розробляється середньостроковий план реалізації стратегії, на основі якого готуються середньострокові тактичні плани і програми.

13. На тринадцятому етапі розробляються оперативні плани та проекти. На цьому етапі завершується процес формування стратегії підприємства, розпочинається стадія її реалізації та подальший контроль за виконанням стратегії як елементу стратегічного управління.

Отже, процес формування стратегії розвитку підприємства є ключовою умовою успішної діяльності фірми у сучасних висококонкурентних ринкових умовах, а визначення оптимальної стратегії для підприємств певних галузей і підгалузей на основі новітніх підходів до стратегічного аналізу може стати напрямком подальшого дослідження.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. „Стратегічний аналіз”: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп.- К.:Алеута,2008.-478с.
2. Грант Р.М. «Современный стратегический анализ».5-е изд./Пер. с англ. под ред. В.Н.Фунтова.-СПб.:Питер,2008.-560с:ил.-(Серия «Классика МВА»).
3. Шершньова З.Є. „Стратегічне управління”:Підручник.-2-ге вид, перероб. і доп. – К.:КНЕУ,2004.-699с.