

**Д. Коноплянко**

## **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЯК СКЛАДОВОЇ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сталий розвиток національної економіки та її інтеграція в європейський економічний простір корелюють з питаннями стратегічного розвитку підприємств, оскільки чітко розроблений план діяльності сприяє росту показників прибутковості й ефективності, дозволяє приймати правильні управлінські рішення з урахуванням зовнішньополітичних і внутрішніх можливостей та загроз.

Ефективно побудована система стратегічного управління підприємством забезпечує його фінансову стійкість, конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку. Високий рівень стратегічного мислення й управління керівника підприємства та/або менеджерів є одним з вирішальних факторів розвитку та досягнення цілей діяльності. Натомість, недостатнє усвідомлення значущості планування та відсутність стратегічного мислення можуть бути ознаками неякісного управління підприємством.

Нестабільність у бізнес-середовищі вимагає від менеджменту розв'язання проблем пристосування підприємства до тих змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Зміни у середовищі, нестабільність умов, в яких здійснює діяльність підприємство, впливають на методи прийняття управлінських рішень. Виникає потреба у формуванні стратегічних пріоритетів підприємства у довгостроковій перспективі.

Щоб вирішити завдання, що стосуються управління виробничо-господарською діяльністю, зростання рівня інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності продукції, потрібен механізм стратегічного розвитку. Такий механізм, по-перше, завдяки комплексним підходам до управління усіма елементами діяльності підприємства дозволяє досягти максимального рівня ефективності та забезпечує формування конкурентного потенціалу підприємства; по-друге, націлений на досягнення конкретних завдань шляхом дії на сильні та слабкі сторони підприємства; по-третє, передбачає використання як наявних, так і додаткових ресурсів.

Механізм стратегічного розвитку характеризується як сукупність елементів системи, що забезпечує цілеспрямований розвиток підприємства. Механізм являє

собою сукупність засобів управління, які включають інструменти та важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку; організаційні та економічні методи управління, які представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію та використання коштів управління [16].

Механізм дозволяє підприємству формувати та реалізувати стратегії для того, щоб надати управлінським і виробничим процесам спрямованість розвитку, ефективно використовувати зовнішні та внутрішні умови для реалізації господарської діяльності й організації роботи на підприємстві, і таким чином створити генеральний план дій, який забезпечуватиме довгостроковий розвиток.

Отже, механізм управління розвитком підприємства являє собою цілеспрямований процес оптимального вибору параметрів розвитку підприємства, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства в прогнозованому періоді; правила і прийоми розробки різноманітних стратегій через реалізацію стратегічних планів, оцінку та контроль за їх виконанням.

Як правило, механізм складається з низки етапів, таких як: формування стратегії розвитку підприємства; діагностика поточного стану функціонування; оцінка стратегічного потенціалу; визначення ключових чинників успіху; формування конкурентних переваг; розробка стратегії сталого розвитку; реалізація заходів з підтримки стратегії розвитку; оцінювання та контроль реалізації стратегії підприємства.

Актуальність теми дослідження обумовлена вдосконаленням процедури формування стратегії розвитку підприємства під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку – це базове визначення теорії стратегічного управління. Вона є одночасно елементом, який об'єднує, та інструментом досягнення в умовах нестабільного зовнішнього середовища стратегічних цілей підприємства [11].

Розробка стратегії розвитку підприємств є досить поширеною проблематикою, яку у своїх дослідженнях та роботах розглядали як вітчизняні, так і закордонні вчені, серед яких можна зазначити: Т. В. Калінеску, І. Ансоффа, С. Ф. Большенко, Д. О. Горелова, Г. А. Дорошук, М. Альберта, О. А. Князеву, Т. В. Гринько, Б. Карлофа, Н. Мінцберга та ін.

Визначення підходів для впровадження, вибору та формування стратегії розвитку, її дослідження в контексті підприємств, а також характеристики механізму стратегічного розвитку підприємства, є метою даного дослідження.

Якщо більш детально говорити про стратегію розвитку підприємств, то для того, щоб розпочати дослідження, спершу потрібно визначитись з визначенням базового терміну, а саме терміну «стратегія».

Підприємницька діяльність почала розглядатися з боку стратегічного погляду в середині ХХ століття. І донині триває процес еволюції стратегічного управління. Якщо розглядати стратегію в узагальненому вигляді, то можна сказати, що це – довгостроковий план розвитку того чи іншого підприємства, процес його створення та розробки, а також впровадження у життя.

Цей план базується на поставлених цілях; він повинен забезпечувати їх здійснення за умови оптимального використання ресурсів підприємства, а також конкурентності зовнішнього середовища. Для того, щоб краще розуміти сутність стратегічного управління, усвідомлювати його зміст, розглянемо еволюцію самого поняття «стратегія» в хронології.

А. Дюпон Чандлер вважає, що стратегія – це метод, який визначає довгострокові цілі підприємства, програми дій та пріоритетні напрямки з використання ресурсів [1]. Постановка довгострокових цілей без перегляду (за винятком суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища) є головною відмінністю даного підходу.

Гарвардська школа розглядає метод встановлення саме конкурентних цілей для підприємства як стратегію [12]. Такий підхід визначає виділення сегментів бізнесу, які буде здійснювати підприємство.

І. Ансофф вважає, що стратегія є методом визначення базисних цілей для функціонального, ділового та корпоративного рівнів [4]. Тобто стратегія розглядається як система, яка може забезпечити підприємство збалансованістю та задати напрямок загального росту.

М. Портер визначає стратегію як розгляд сильних і слабких сторін підприємства, а також як спосіб, у який реагує підприємство на зовнішні загрози та можливості. Головною метою розробки стратегії є досягнення конкурентних переваг підприємства над конкурентами в довгостроковій перспективі та в кожному напрямку бізнесу.

Г. Хамель розглядає стратегію як спосіб розвитку підприємством ключових конкурентних переваг [12]. Унікальні можливості підприємства та внутрішні ресурси лежать в основі конкурентоспроможності.

А. Дж. Стрікленд та А. Томпсон вважають, що стратегія – це певний набір рішень та дій, виконання яких сприяє досягненню показників діяльності, що були встановлені [18].

Деякі українські вчені визначають стратегію як план для найефективнішого розподілу ресурсів для досягнення поставлених довгострокових цілей та комплекс цих цілей [15].

Л. Є. Довгань відзначає, що під час визначення поняття «стратегія» використовується більш комплексний підхід, де стратегія не лише є засобом досягнення цілі, а також способом, у який підприємство здійснює взаємодію з конкурентами; програмою функціонування підприємства у зовнішньому середовищі; рівень задоволеності клієнтів; у який спосіб реалізуються інтереси працівників та власників; спосіб, у який зміцнюються конкурентні позиції підприємства на ринку [11, с. 22].

Ф. Ф. Бутинець розглядає стратегію як набір правил, які необхідні для прийняття тих чи інших рішень, що безпосередньо фігурують у діяльності підприємства [6, с. 256].

Усі визначення поняття «стратегія», що були наведені вище, не суперечать один одному (попри різні підходи), а навпаки – доповнюють один одного: виявляються основні методи, принципи, способи формування та реалізації стратегії, що розглядають її як техніку керування підприємством, яка буде забезпечувати постійний розвиток і найефективнішу діяльність в умовах змінного зовнішнього ділового середовища та внутрішньої організації підприємства.

Для того, щоб обрати стратегію для певного господарюючого суб'єкта, спершу потрібно провести оцінювання його стану на даний час і дослідження основних тенденцій розвитку зовнішнього оточення.

Характерними ознаками стратегії діяльності підприємства є:

1. Розробляється не конкретний план дій, а загальний напрямок діяльності.
2. Увага концентрується на основних проблемах.
3. Коли підприємство досягає бажаної цілі та позицій, стратегія перестає бути необхідною.
4. Під час створення стратегії інформація є неповною, неточною й узагальненою.

5. Стратегія розглядається як інструмент досягнення мети підприємства.

6. Орієнтири та стратегія підприємства є взаємно замінюваними на різних рівнях організації: те, що є орієнтиром для нижчих рівнів, може бути стратегією на вищих, і навпаки.

Але стратегічні цілі підприємства будуть мати успіх і будуть досягнуті лише у тому випадку, якщо діяльність всіх підрозділів підприємства чітко координується, усі можливості підприємства використовуються ефективно. Через це надзвичайно важливою є систематизація множини стратегій, що можуть бути використані на підприємстві. Можна знайти безліч варіантів класифікації «стратегії» підприємства у сучасній науковій літературі. Через таку різноманітність стратегій їх систематизація значно ускладнюється, а чисельність ознак класифікації зумовлена різноманіттям виду діяльності підприємств. Підхід, що базується на застосуванні небагатьох класифікаційних ознак стратегії, є найбільш застосовуваним останнім часом. Основне подання досягнення конкурентних переваг, рівень прийняття рішень, етап життєвого циклу, на якому знаходиться галузь, рівень «агресивності» поведінки в умовах конкурентності й агресивність підприємства на ринку – усе перераховане (за думкою В. Г. Герасимчука) є важливими класифікаційними ознаками стратегії [13, с. 23].

І. О. Бланк відзначає, що найбільш суттєвими ознаками класифікації «стратегії» є: система ієрархічності управління підприємством; напрями діяльності; сутність дій; галузева позиція; різновид діяльності; базовий напрям досягнення конкурентних переваг; сфери діяльності, що є функціональними [14].

Варто зазначити, що базові стратегії та розширення підприємства належать до загальних стратегій за напрямом зростання та розвитку. М. Альберт, М. Х. Мескон та Ф. Хедоурі відносять до опорних стратегічних альтернатив такі типи стратегій: скорочення та сполучення, обмеженого зростання, зростання, базових альтернатив [15]. Окрім цього, до базових стратегій також відносять наступні стратегії: зростання, виживання, стабілізації. На думку деяких вчених, ці стратегії залежать від життєвого етапу, на якому знаходиться підприємство.

Якщо говорити про загальні стратегії, то умови господарювання підприємств – найбільш точний показник виділення видів стратегій, тобто тенденції розвитку економіки, життєвий цикл галузі, технологій, стан економічних результатів діяльності підприємства.

Під час створення стратегії підприємства потрібно керуватися такими принципами:

1. Економічні зацікавлення власників підприємства і його глобальна мета та цілі як господарської системи є основними орієнтирами.

2. Розрахунок на те, що стрімкі зміни зовнішнього середовища можуть впливати на можливі напрями руху розвитку підприємства.

3. Стратегія розробляється безупинно, постійно враховує й адаптується до зовнішніх, а також внутрішніх змін середовища.

4. Стратегія розробляється комплексно, в узгодженні з різними сферами діяльності підприємства, його функціями, видами ресурсів [9].

Обов'язково до стратегії підприємства повинні входити:

– стратегічні цілі розвитку та пріоритетність напрямків розвитку (враховуються економічні зміни в державі);

– оцінка початкових умов (як підприємство функціонує, внутрішні та зовнішні фактори);

– головні напрями руху для стратегічних цілей;

– яким способом буде реалізована стратегія розвитку, який механізм;

– за допомогою яких інструментів буде оцінюватися, контролюватися етап реалізації стратегії.

Якщо говорити про українські підприємства, то стратегія розвитку на них розробляється наступним чином:

1. Визначення місії та цілей підприємства.

2. Дослідження зовнішнього середовища: в якій мірі діяльність підприємства підпадає під його вплив. На цьому кроці потрібно особливо детально визначити фактори нестабільності економіки країни. Наприклад, для України це можуть бути: прояви кризи; корупція; низька ефективність державного регулювання за рахунок ринкових механізмів; велика кількість реформ, пов'язаних з економікою; елементи командно-адміністративної системи, які все ще присутні в управлінні економікою країни.

3. Діяльність підприємства оцінюється з точки зору слабких і сильних сторін (зазвичай для цього використовують метод SWOT аналізу).

4. Стратегічні цілі розвитку формуються в єдину множину, систему цілей.

5. Розроблюються альтернативи для розвитку підприємства; також вони оцінюються та відбираються.

6. Впровадження активностей для початку реалізації стратегії розвитку, що була створена.

7. Відстежування етапів реалізації та впровадження стратегії і прийняття рішень щодо її коригування.

8. Проводиться оцінювання реалізованої стратегії, розглядаються її недоліки для коригування чинної стратегії або ж розробки наступної.

Підприємство має свої перші параметри, які характеризують його стан і перспективи в залежності від стадії розвитку, на якому знаходиться підприємство. Важливою складовою фінансового успіху для кожного підприємства, незалежно від розміру, напряму діяльності чи форми власності, є формування ефективної стратегії розвитку.

Стратегія розвитку підприємства – це інноваційний, гнучкий план дій у довгостроковій перспективі, базою якого є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Ознаками такого плану є: залежність від людських чинників, потреба у інвестиціях з метою досягнення високих показників результативності, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Коректне визначення стратегії розвитку підприємства перш за все залежить від ретельного вивчення внутрішнього стану підприємства і його зовнішнього середовища. При визначенні стратегії, яка буде сприяти досягненню поставлених фінансових результатів, менеджмент підприємства має чітко знати про стан справ підприємства на ринку, особливості його функціонування, зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства.

Потрібно наголосити, що врахування зовнішніх і внутрішніх чинників вкрай важливе у процесі розробки ефективної стратегії розвитку підприємства на ринку. До прикладів зовнішніх чинників можна віднести: кон'юнктури ринку; конкурентні переваги інших підприємств на ринку; ефективність заходів, що проводяться у межах маркетингової кампанії тощо. До внутрішніх чинників зазвичай відносяться: наявність певних знань у персоналу, мотивація персоналу, компетентність менеджменту підприємства тощо.

У процесі вибору стратегії розвитку підприємства слід звертати увагу на такі фактори:

– ефект від чинників зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство;

– види та напрями діяльності підприємства на ринку;

- сильні та слабкі сторони підприємства;
- життєвий цикл підприємства та стадія, на якій воно знаходиться;
- обраний концепт досягнення конкурентних переваг підприємства;
- галузева позиція підприємства на ринку.

До основних принципів, згідно з якими менеджмент підприємства повинен проводити формування стратегії розвитку підприємства, можливо віднести наступні [17]:

- стратегія повинна розроблятися і коригуватися безперервно. Менеджмент повинен адаптувати процес до виникаючих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства;

- процес формування повинен базуватися на багатоваріативності напрямів розвитку підприємства, що зумовлено непередбачуваністю змін у зовнішньому середовищі підприємства;

- процес повинен орієнтуватися на довгострокові, стратегічні цілі, які ставить перед собою підприємство у своїй діяльності.

Аналізуючи принципи та методи формування стратегії розвитку, робимо висновок, що сутність стратегічного управління полягає у плануванні та реалізації стратегічних рішень, в основі якого знаходиться саме формування стратегії розвитку. Створення стратегії базується на порівнянні потенціалу підприємства (з точки зору його власних ресурсів) з потенційними загрозами та можливостями, які знаходяться у межах зовнішнього середовища підприємства [10].

Розглядаючи процес формування стратегії розвитку підприємства, важливо охарактеризувати систему стратегічного управління у розрізі її структурної побудови та окреслити її функціональність.

Характеристика системи стратегічного управління у розрізі її структурної побудови та окреслення її функціональності відбувається з точки зору множини елементів, що складають цю систему.

Можливо виділити такі підсистеми у системі управління підприємством:

- аналітична підсистема;
- підсистема планування;
- підсистема мотивування;
- підсистема прийняття та впровадження рішень;
- організаційна підсистема.



Саме на стратегічному плануванні, яке тісно пов'язане з механізмом узгодження оперативних рішень, а також з механізмом, що коригує і контролює процес реалізації обраної стратегії розвитку, ґрунтується система стратегічного управління підприємством (рис. 1) [2].



**Рис. 1. Схема системи управління підприємством**

*Джерело: розроблено автором*

Кожен стратегічний вибір у діяльності підприємства повинен розглядатись і базуватись на цілі покращення діяльності підприємства. Водночас, формування стратегії повинно бути зрозумілим і прозорим для керівництва, оскільки сформована стратегія буде передбачати обмеження у свободі дій менеджменту підприємства.

Для вираженого рішення щодо формування й обрання стратегії розвитку розглядаються усі можливі альтернативні варіанти, досліджуються фактори та чинники, що впливають на обрання стратегії. До таких чинників відносять: галузь, в якій діє підприємство; вид його бізнес-діяльності; стан його зовнішнього середовища; ризики на ринку; стратегічні цілі підприємства тощо.

Окремо потрібно наголосити на дослідженні такого чинника, як внутрішнє середовище підприємства. Сутність цього чинника полягає у сильних і слабких сторонах підприємства. Підприємство розкриває свій потенціал, досягає поставлених цілей, вдосконалюється і зростає завдяки розвитку своїх сильних сторін.

В той же час, менеджмент підприємства завжди повинен приділяти увагу слабким сторонам підприємства у процесі обрання стратегії розвитку та реалізації цієї стратегії для передбачення й уникнення потенційних загроз і покращення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Важливо також розглядати фактор часу, що може впливати на вибір стратегії. Запровадження нової стратегії, випуск нового продукту або технології повинні відбуватись вчасно. В іншому випадку таке запровадження може бути неефективним і не принесе запланованих результатів.

Підприємству потрібно мати у своєму арсеналі декілька альтернатив свого стратегічного розвитку через те, що на вибір стратегії впливають чимало зовнішніх і внутрішніх факторів. Зазвичай підприємство відбирає низку можливих варіантів стратегій розвитку. Для прикладу можна навести ситуацію, коли підприємство прагне збільшення частки на ринку за рахунок зниження цін на свою продукцію, збільшення точок продажів, оновлення асортименту, збільшення витрат на рекламу для просування нової продукції та залучення нових клієнтів. Кожен з цих напрямів дій відкриває різні можливості для підприємства. Впровадження нової цінової політики має переваги у своїй доступності та гнучкості, але підприємство повинно передбачати, що цінова політика легко впроваджується і копіюється підприємствами-конкурентами. Іншим варіантом розвитку може бути стратегія, яка базується на розвитку нового продукту, технології: вона складна для копіювання конкурентами, але потребує значних капіталовкладень і є менш гнучкою у довгостроковій перспективі [7].

Обрання сталого розвитку підприємства передбачає: безупинний розвиток і вдосконалення власного сервісу, продукції та діяльності загалом; запровадження нових технологій у виробництво; аналіз і освоєння нових ринків збуту, витрат на інноваційно-дослідницьку діяльність для пошуку більш вигідних процесів у виробництві та обслуговуванні.

Розглянувши основні теоретико-методологічні засади стратегії розвитку підприємства на ринку як основного елементу механізму стратегічного розвитку, було встановлено, що саме освоєння методологічних підходів стратегічного планування й ефективне впровадження методів стратегічного підходу забезпечує підприємству успішне розв'язання криз, з якими воно стикається, та зумовлює стабільний і тривалий розвиток в довготривалій перспективі.

Формування стратегії розвитку підприємства полягає у комплексній роботі з аналізу зовнішнього середовища та прогнозування змін, що відбуваються на ринку зараз і будуть відбуватись у майбутньому, а також у створенні алгоритмів адаптування підприємства до цих змін.

Підсумовуючи, зазначимо, що з погляду менеджменту підприємства, розробка стратегії полягає в систематичному глибокому дослідженні ділового середовища, в якому знаходиться підприємство, напрямів його розвитку, а також виокремленні стратегічних факторів, що мають вплинути на діяльність підприємства. Саме аналіз стратегічних факторів ділового середовища допомагає підприємству дослідити свої слабкі та сильні сторони, зрозуміти ті чинники, що надають підприємству конкурентну перевагу, і заздалегідь виявити свої головні загрози та можливості. Ці дані будуть використані для обрання ефективної стратегії розвитку.

### Список використаних джерел

1. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise : Alfred Chandler. *Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press.* – 1962, 1990. – 465 p.
2. Demchenko D. M., Petukhova O. M. Management of strategic development of the enterprise. *Efektivna ekonomika. 2017. Vol. 1* – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>
3. Hamel G. Strategy as stretch and leverage. Gary Hamel, *Coimbatore Krishnarao Prahalad* : Harvard business review, 1993. P. 75.
4. Ансофф, І. Стратегічне управління : скор. пер. з англ. І. Ансофф / під ред. Л. І. Євенко. Москва : Економіка, 1989. 519 с.
5. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства: монографія / за заг. ред. І. О. Бланка. Київ: КНТЕУ, 2009. 147 с.
6. Бутинець Ф. Ф., Шигун М. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.
7. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96.*
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
9. Гринько Т. В. Формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств. Т. В. Гринько. *Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 13. С. 67–72.* – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspttp\\_2013\\_13\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspttp_2013_13_10).
10. Гринько Т. В. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. Т. В. Гринько, К. С. Кашіна. *Економіка та підприємництво. 2019. № 43. С. 104–114.*
11. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
12. Зайцев Л. Г., Соколова М. І. Стратегічний менеджмент: підручник. Москва : Економіст, 2002. 416 с.
13. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : монографія. Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
14. Люльов О. В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. А. В. Люльов. *Механізм регулювання економіки. 2009. № 4, Т. 1. С. 110–121.*
15. Мескон М. Основи менеджменту: пер. з англ. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. Москва : Дело, 1995. 817 с.
16. Пашенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.*
17. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату і забезпечити його стійкість : Майкл Е. Портер / пер. з англ. Е. Калініної. Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2005. 715 с.
18. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу: пер. з англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд. Москва : Вільямс, 2003. 924 с.