

УДК 658.152: 62234

П 86

*Л.М. Псіол, магістрант*

Національний університет кораблебудування, м. Миколаїв

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито питання аналізу процесу розробки стратегії розвитку підприємства. Запропонована методика процесу розробки стратегії розвитку підприємства, в якій у якості результуючої моделі використовується трьохмірний простір окреслення стратегії підприємства, а в якості пояснюючих елементів – фактори впливу на стратегію, матриці вибору стратегії та сфери діяльності підприємства.

Раскрыты вопросы анализа процесса разработки стратегии развития предприятия. Предложена методика процесса разработки стратегии развития предприятия, в которой в качестве результирующей модели используется трехмерное пространство очерчивания стратегии предприятия, а в качестве пояснительных элементов – факторы влияния на стратегию, матрицы выбора стратегии и сферы деятельности предприятия.

The article is devoted the questions of analysis of development of strategy of development of enterprise process, offered method of development of strategy of development of enterprise, in which in quality a resulting model trekhmirmii space of lineation of strategy of development of enterprise is used process, and vyakosti of explaining elements are factors of influence on strategy, matrices of choice of strategy and sphere of activity of enterprise.

*Ключові слова:* стратегія, розвиток, процес, модель, фактори.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкурентності ринків, швидкими змінами в зовнішньому середовищі, інформатизацією суспільства, та факторами глобалізації. Значний вплив на ситуацію в ринковому просторі здійснюють кризові явища, наслідки яких відчувають підприємства практично усіх сфер діяльності. У цих умовах значно підвищується роль стратегії, яка забезпечує пріоритетні напрямки розвитку підприємства. Однак для того, щоб розроблена стратегія була успішно реалізована, потрібно докласти значних зусиль із удосконалення самого процесу її розробки. У зв'язку з цим постають питання вдосконалення методики розробки стратегії, яка б інтегрувала різні напрямки діяльності підприємства і враховувала фактори, які впливають на кожен із стратегічних етапів і на стратегію в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням щодо стратегії та її розробки займалося багато авторів. Найбільш вагомий внесок у розгляд даного питання внесли А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд, І. Ансофф, П. Доль, Г. Мінцберг та багато інших. Кожен із них надав своє бачення процесу розробки стратегії підприємства. Але всі вони доволі детально досліджували одну сферу діяльності підприємства (зокрема виробництво). Загалом же алгоритм процесу розробки стратегії для всього підприємства у досконалому і повному вигляді розглядає не така багато науковців. П. Дойль розглядає розробку конкурентних стратегій. Вони також не пропонують конкретних методів або методик формування, оцінки, вибору та реалізації стратегії підприємства.

**Мета статті** полягає у вдосконаленні методики розробки стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія розвитку підприємства – це головний напрямок діяльності фірми, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності фірми для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату. Без добре розробленої стратегії, ретельно прорахованих ходів її розробки підприємство не в змозі досконало вести свою роботу та отримувати бажані результати [4, с. 43].

Для ефективної розробки стратегії необхідно її детально спланувати, вирішивши, в якій послідовності будуть розставлені блоки процесу розробки стратегії. Для цього складається схема розробки стратегії.

У запропонованій схемі спочатку встановлюється місія. Аналіз місій різних компаній показує, що не всі вони відрізняють поняття місії і цілі функціонування. *Місія* – це покликання, вище призначення підприємства, його якісна роль, яку воно виконує або буде виконувати в суспільстві. А *ціль* – це те, до чого підприємство прагне і не завжди це зв'язано з суспільством. *Місія* – вища ціль підприємства. Вона націлена на суспільство, а отже і на споживачів, потреби яких задовольняє. Від правильності постановки місії залежить майбутня стратегія підприємства.

Спочатку потрібно більш розширено описати бачення, розуміння цього розвитку для реалізації місії, тобто розробити концепцію розвитку. *Концепція* – це система, яка відображає сукупність бачень пріоритетних напрямів розвитку підприємства для реалізації місії на основі поєднання потреб суспільства і розвитку потенціалу підприємства.

Від концепції переходять до постановки стратегічних цілей – певного мотивуючого фактору, який стимулює процес реалізації концепції і викликає бажання та інтерес досягти бажаного результату. Розгляд цілей крізь призму результату допомагає побачити те, що підприємство отримає внаслідок власних дій. Більшість підприємств, особливо середніх та малих, існують від однієї події до іншої. Проте розуміння цілі є найважливішим компонентом здатності досягти бажаного. Знання результату, який кожен хоче отримати в певній ситуації, зосередженість на цьому бажанні допомагає правильно використовувати всі наявні і доступні ресурси та спрямувати їх на досягнення цілі.

Таким чином підприємству потрібно чітко уявити бажаний результат. А якщо є певний намічений план, то повинні бути інструменти, за допомогою яких буде здійснюватися його досягнення. У якості таких інструментів виступають стратегічні задачі (міні-цілі). В запропонованому алгоритмі вони поділяються на маркетингові, фінансові та організаційно-технічні. Виробничі цілі треба розглядати окремо, оскільки виробництво є інструментом реалізації маркетингових фінансових та організаційно-технічних цілей.

Наступним блоком у схемі виступають процеси, пов'язані з деталізацією стратегічних цілей та задач на кожному з трьох виділених напрямків. Ці процеси включають у себе постановку дерева цілей, ранжування задач, розмежування їх за вагомістю і першочерговістю [2, с. 115].

Далі слідує стратегічний аналіз, який виступає в ролі фільтра, через який проходять усі цілі, задачі і процеси. На даному етапі аналізується зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, його можливості, загрози, і дається оцінка правильності

та доцільності поставлених цілей. Кінцевим результатом розробки стратегії є сама стратегія або сукупність альтернативних стратегій (рис. 1).

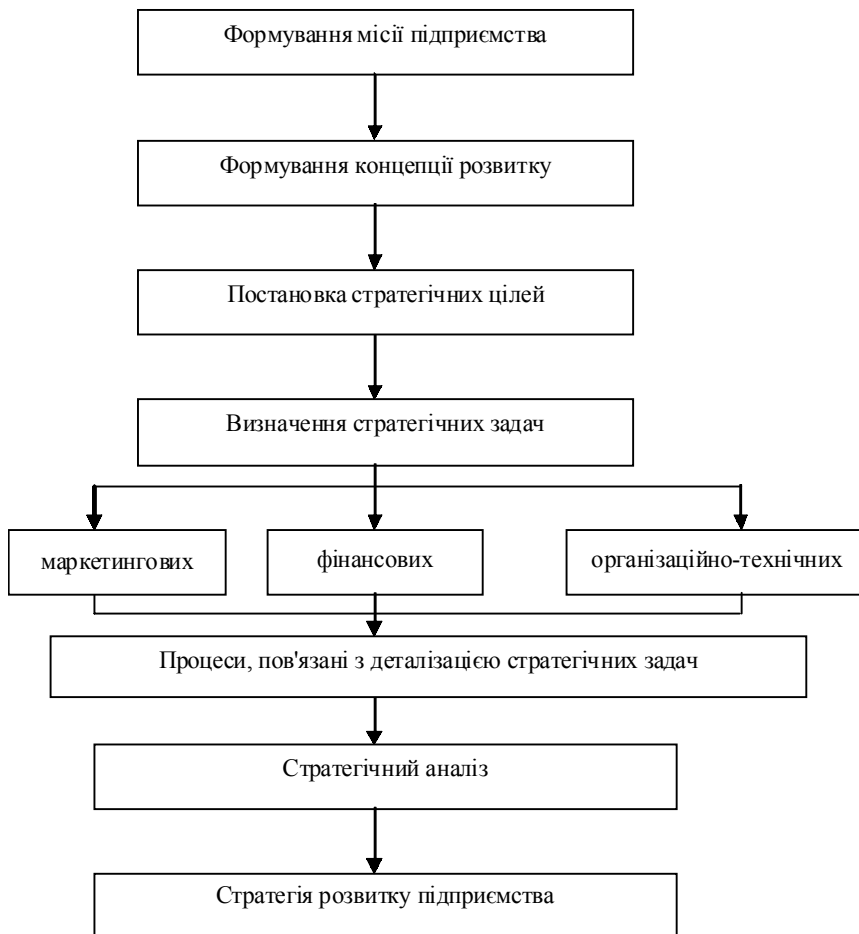


Рис. 1. Блок-схема етапів процесу розробки стратегії розвитку підприємства

Процес розробки стратегії здійснюється на п'яти рівнях. *Корпоративний рівень* – розробляється в теоретичному вигляді. За його реалізацію відповідає керівник підприємства. Даний рівень носить характер перспективного розвитку і направлений на вироблення довгострокових цілей. Це пов'язано з тим, що на основі цілей і завдань даного рівня будується вся схема процесу роботи підприємства, і тому необхідним є дотримання далекоглядності. Результатами блоку будуть місія і концепція. В даний блок входять:

1. **Визначення напрямку розвитку підприємства.** Вирішення даного питання здійснюється засновниками або керівниками підприємства на основі певної інформації. Знаючи ситуацію на ринку вони визначають певні установки щодо розвитку підприємства.

2. Формування місії і концепції розвитку. Керівник підприємства ставить до відома менеджерів свої побажання щодо розвитку підприємства, вказує на результати, які необхідно досягти і подає підлеглим всю необхідну первісну інформацію.

3. Обговорення процесу розробки стратегії підприємства. Пропонується первісний план, за яким буде проходити розробка стратегії. Керівництво ж, у свою чергу, може погодитися з ним або не погодитися.

*Бізнес-рівень.* Намічаються конкретні межі діяльності шляхом встановлення цілей і задач. Визначається, чого треба досягти підприємству конкретно (цілі), що для цього необхідно зробити (задачі). Від цілей даного рівня залежить, як підприємство зуміє позиціонувати себе. Бізнес-рівень включає такі етапи:

1. Формування групи працівників, що займатимуться розробкою стратегії.

2. Постановка цілей і задач. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, орієнтованими в часі, реалістичними.

3. Окреслення меж, у яких буде проводитися аналіз діяльності підприємства і його зовнішнього середовища.

*Функціональний рівень* визначає напрямок діяльності тієї чи іншої функціональної служби всередині підприємства. Даний рівень направлений на втілення в життя цілей і задач, поставлених на даному бізнес-рівні. Його процеси включають деталізацію стратегічних задач бізнес-рівня, а також проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [5, с. 87].

Нижче наведена система поетапного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств та наведено результати досліджень, проведених за нею. Дана система включає стратегічний аналіз макро- і мікросередовища досліджуваних підприємств із наступною розробкою генеральної стратегії розвитку, що припускає обґрунтування об'єктів стратегічного розвитку, основних напрямків їхнього зростання і часових меж, а також розробку конкретних планів і бюджетів. Дану систему відображено у вигляді запропоновано алгоритму (рис. 2). Характерною особливістю цієї системи є, в першу чергу, можливість всебічного вивчення стану організації з мінімальними витратами. Запропоновані методичні рекомендації дають можливість постійного стратегічного моніторингу зовнішнього та внутрішнього оточення транспортних агенцій без великих матеріальних витрат, тобто організація проводить дані дослідження самостійно, не залучаючи сторонніх професійних експертів, послуги яких, як правило, вона не в змозі сплатити. А результатом таких досліджень є розробка ефективної стратегії розвитку, яка передбачає зростання прибутку і зниження загальних витрат при збереженні конкурентних переваг [3, с. 126].

Розробку стратегії розвитку підприємства за допомогою запропонованої методики починають із проведення аналізу його маркетингової сфери діяльності за такими показниками, як привабливість ринку та конкурентоспроможність. Привабливість ринку вказує, наскільки зацікавлене підприємство в роботі і, наскільки відповідають його можливості умовам роботи на такому ринку. Конкурентна позиція характеризує положення підприємства на даному ринку, кількість конкурентів та спроможність підприємства залишатися учасником ринку.

Наступним кроком у розробці стратегії розвитку підприємства є аналіз його фінансового становища за такими показниками як платоспроможність і ліквідність (наскільки підприємство забезпечене матеріальними ресурсами, та чи в змозі воно здійснювати платежі по обов'язкам), та ділова активність і рентабельність (наскільки ефективно підприємство може розпоряджатися власними засобами).

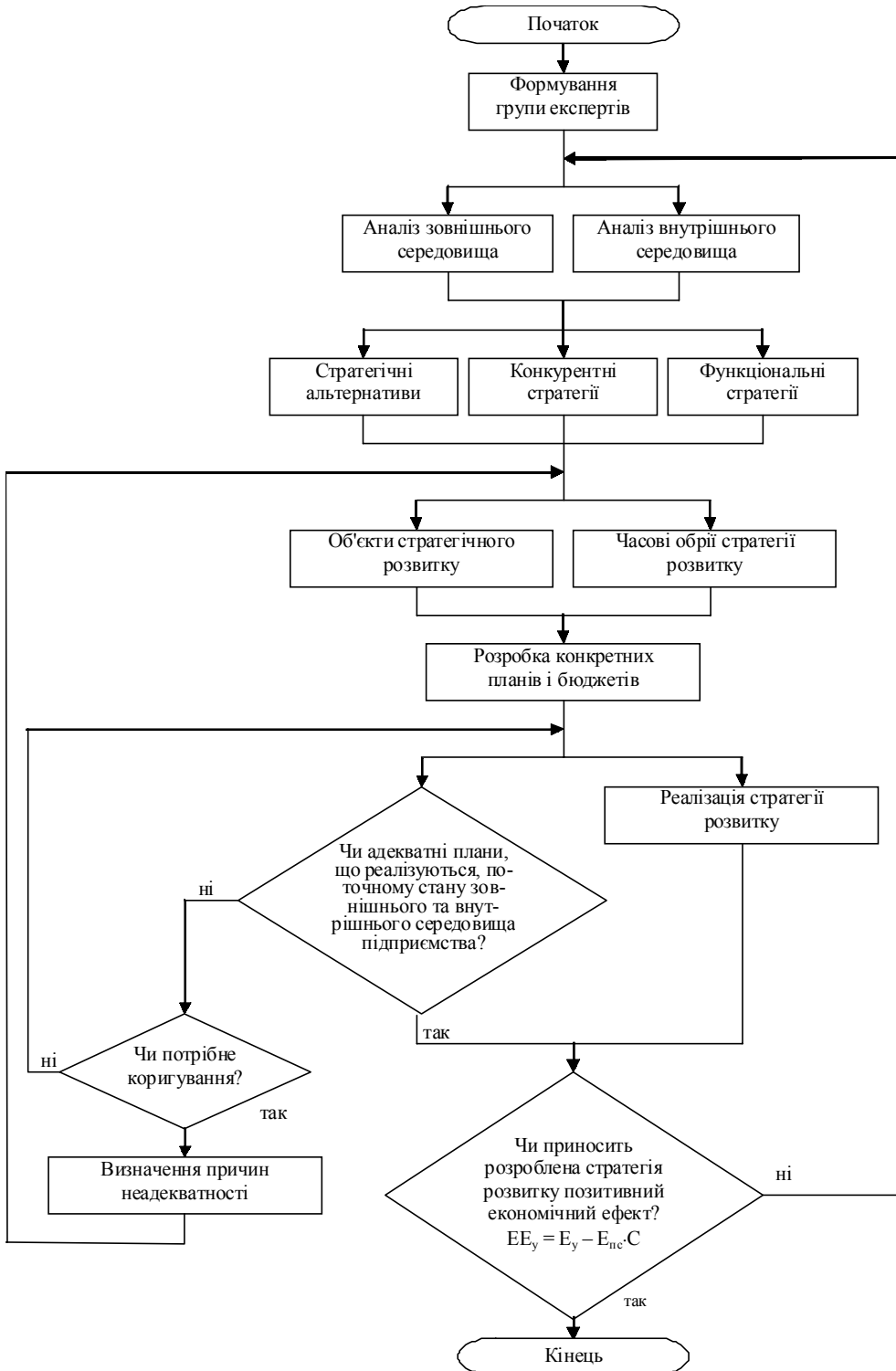


Рис. 2. Алгоритм формування і реалізації стратегії розвитку підприємства

Далі проводиться розрахунок трьох базових оцінок:  
за маркетингом – рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства;  
за фінансами – інтегрального показника фінансового стану підприємства;  
за організаційно-технічною сферою – коефіцієнта організаційно-технічного рівня розвитку підприємства.

Отримані результати наносять на осі координат, і будують трьохмірний простір, який відображає інтегровану стратегію і має наступний вигляд (рис. 3).

Потім проводять вектор і визначають за допомогою квадрантів, в якій ситуації знаходиться підприємство.

Процес розробки стратегії завершують на двох останніх рівнях – операційному – йде опрацювання результатів, отриманих із функціонального рівня; модулятивному – здійснюється загальний контроль за реалізацією стратегії [1, с. 74].

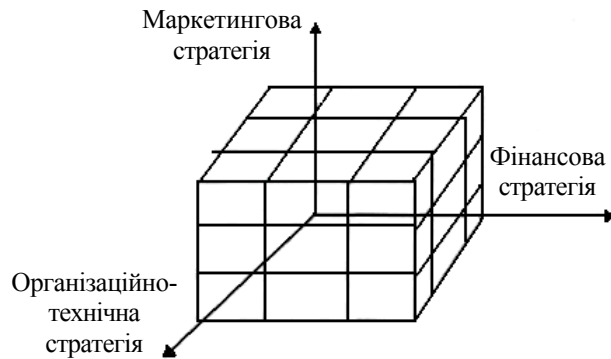


Рис. 3. Трьохмірний простір окреслення стратегії підприємства

**Висновки.** Складні процеси становлення ринкових відносин в Україні мають свої особливості на рівні підприємств, становище якого у ринковій економіці докорінно змінюється. Будучи економічно самостійним і повністю відповідаючи за результати своєї діяльності, підприємство повинно розробити таку стратегію розвитку, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентоздатність і стійке становище на ринку. Розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. Відповідно до кожного рівня на стратегію і процес її розробки впливають різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. При цьому розробка стратегії здійснюється по трьом сферам діяльності підприємства: маркетинговій, фінансовій та організаційно-технічній. Відповідно до факторів, які впливають на розробку маркетингової, фінансової та організаційно-технічної стратегій, використовуються матриці, які відображають становище підприємства в тій чи іншій ситуації, а також допомагають при виборі конкретної стратегії. Елементом, який об'єднує всі три сфери є трьохмірний простір, який дає повний і загальний результат розробки стратегії.

**Список використаної літератури.** 1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] ; пер. с англ. И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 382 с. 2. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. М. Грант. – С.Пб. : Питер, 2008. – 560 с. 3. Книг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика [Текст] / У. Книг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1982. – 378 с. 4. Томпсон-мл, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа Томпсон-мл [Текст] / А. А. Томпсон-мл, А. Дж. Стрикленд : пер. с англ. – М. : Издательский дом Вильямс, 2002. – 982 с. 5. Усик, С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін [Текст] С. П. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 14–18.