

DOI 10.31558/2307-2318.2018.3.13

УДК 658.012

**Олійник Л.В.**, к.е.н., доцент Донецький національний університет імені Василя Стуса  
**Кузнєцова А.П.**, магістр, Донецький національний університет імені Василя Стуса

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті розглядається актуальне питання формування стратегії підприємства. Визначено сутність даного поняття. Наведено характерні ознаки стратегії діяльності підприємства. Встановлено, що стратегічне управління є процесом прийняття і реалізації стратегічних рішень на основі співставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з потенційними можливостями і загрозами зовнішнього ділового середовища. Визначено, що модель стратегічного менеджменту крім стратегічного планування включає в себе реалізацію виробленої стратегії, в тому числі її оцінку і контроль. Наведено основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства: визначення місії і цілей підприємства; вивчення стану зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг підприємства; формування системи стратегічних цілей; розробка стратегічних альтернатив; впровадження системи заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії. Зазначено, що завершальним моментом вибору стратегії є аналіз і оцінювання альтернативних варіантів для зосередження на такій стратегії.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, стратегія розвитку, управління підприємством.

**Олейник Л.В., Кузнєцова А.П.**

### **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассматривается актуальный вопрос формирования стратегии предприятия. Определена сущность данного понятия. Приведены характерные признаки стратегии деятельности предприятия. Установлено, что стратегическое управление является процессом принятия и реализации стратегических решений на основе сопоставления собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешней деловой среды. Определено, что модель стратегического менеджмента кроме стратегического планирования включает в себя реализацию выработанной стратегии, в том числе ее оценку и контроль. Приведены основные этапы процесса формирования стратегии развития предприятия: определение миссии и целей предприятия; изучение состояния внешней среды; определение конкурентных преимуществ; формирование системы стратегических целей; разработка стратегических альтернатив; внедрение системы мер, направленных на реализацию выбранного варианта стратегии. Отмечено, что завершающим моментом выбора стратегии является анализ и оценка альтернативных вариантов для сосредоточения на такой стратегии.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, стратегия развития, управления предприятием.

Oliynyk L.V., Kuznietsova A.P.

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY FORMATION

Topical issue of enterprise strategy formation is considered in the article. The essence of this concept is determined. The characteristic features of the strategy of an enterprise activity are presented. It was established that strategic management is a process of making and implementing strategic decisions on the basis of comparison of the company's own resource potential with potential opportunities and threats to the external business environment. It is determined that the strategic management model in addition to strategic planning includes the implementation of the developed strategy, including its assessment and control. The main stages of the enterprise development strategy development process are defined: the definition of the mission and goals of the enterprise; study of the state of the environment; definition of competitive advantages of the enterprise; formation of the system of strategic goals; development of strategic alternatives; introduction of a system of measures aimed at implementing the chosen strategy option. It is noted that the final point in choosing a strategy is to analyze and evaluate alternatives to focus on such a strategy.

**Key words:** strategy, strategic management, development strategy, enterprise management.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання особливої гостроти набуває необхідність виваженого перспективного підходу до розвитку підприємницької активності, посилення конкурентних позицій та орієнтації підприємств на задоволенні потреб споживачів, на отриманні запланованого рівня прибутку, досягненні постановлених цілей і реалізації своєї місії. Крім того, практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблеми розробки стратегії діяльності підприємства на ринку відводиться провідне місце у працях таких вчених, як І. Ансофф, К. Боумен, Б. Карлоф, Е. Майер, Р. Манн, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Д. Хан, Х. Фольмут та ін. Значний внесок у дану проблематику зробили і вітчизняні вчені, зокрема І.А. Белобжецький, З.І. Галушка, В.Г. Герасимчук, А.М. Кармінський, І.О. Бланк, Г.І. Кіндрацька, А.А. Мазаракі, В.Д. Немцов, М.С. Пушкар, В.В. Холод, З.Є. Шершньова, А.Ю. Юданов та ін. Різні підходи знижують якість управління, що потребує певних уточнень та систематизації понятійного апарату, обґрунтування методологічних підходів до реалізації стратегічного управління підприємством.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення сутності стратегії підприємства та підходів до її формування.

**Виклад основного матеріалу статті.** Зародження процесів стратегічного погляду на підприємницьку діяльність припадає на середину ХХ століття. Процес еволюції стратегічного управління триває і донині. В узагальненому вигляді стратегія являє собою процес розробки і впровадження у життя довгострокового плану розвитку підприємства на основі поставлених перспективних цілей, який забезпечить їх досягнення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів підприємства. Розглянемо еволюцію поняття «стратегія» для розуміння сутності стратегічного управління та усвідомлення його змісту.

А. Дюпон Чандлер (1962 р.) під стратегією розуміє метод визначення довгострокових цілей компанії, програми дій і пріоритетних напрямків з використання ресурсів [1]. Головна відмінність даного підходу полягає в постановці довгострокових цілей без їх перегляду (за винятком суттєвих змін зовнішнього або внутрішнього середовища).

Гарвардська школа (1965 р.) під стратегією визначає метод встановлення конкурентних цілей компанії [2]. Підхід полягає в виділенні сегментів бізнесу, які підприємство буде здійснювати.

І. Ансофф (1965 р.) розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів [3]. Стратегія є системою, що забезпечує компанії збалансованість і загальний напрямок росту.

М. Портер (1985 р.) вважає, що стратегія – це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони. Головне завдання стратегії полягає в досягненні компанією конкурентних переваг в довгостроковій перспективі над конкурентами в кожному напрямку бізнесу [4].

Г. Мінцберг (1987 р.) під стратегією розуміє послідовну, узгоджену і інтегровану структуру управлінських рішень [5]. Головне в стратегії - складання планів, які є основним засобом для контролю ефективності досягнення стратегічних цілей.

Г. Хамель (1989 р.) вважає, що стратегія являє собою спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії [6]. В основі конкурентоспроможності лежать унікальні можливості підприємства і внутрішні ресурси.

А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд (1995 р.) визначають стратегію як набір дій і рішень, зроблених для досягнення встановлених показників діяльності [7].

Деякі українські вчені розглядають стратегію як комплекс довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів для їх досягнення [8]. Л.Є. Довгань зазначає, що при визначенні стратегії застосовується комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку [9, с.22].

Ф.Ф. Бутинець вважає, що стратегія являє собою набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності [10, с.256].

Незважаючи на різні підходи, всі наведені визначення не суперечать одне одному, а, навпаки, доповнюють, виявляючи основні принципи, методи і способи формування і реалізації стратегії, як технологію управління підприємством, що забезпечує його максимально ефективну діяльність і сталий розвиток в умовах постійно мінливого зовнішнього ділового середовища і внутрішньої організації підприємства.

На сьогоднішній день економічною наукою розроблено багато варіантів стратегій поведінки підприємства на ринку. Однак не всі вони можуть успішно застосовуватись до діяльності конкретного господарюючого суб'єкта. Для обрання стратегії поведінки певного підприємства необхідно, перш за все, оцінити його сучасний стан та дослідити основні тенденції розвитку його зовнішнього оточення.

До характерних ознак стратегії діяльності підприємства слід віднести такі:

1. Процес розробки стратегії не закінчується певною дією – розробляється лише загальний напрямок дій.
2. Стратегія дозволяє сконцентрувати увагу на основних проблемах.
3. Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід справ виводить підприємство на бажані позиції.

4. При складанні стратегії використовують узагальнену, неповну, неточну інформацію.

5. Стратегія – це засіб для досягнення цілей підприємства.

6. На різних рівнях організації стратегія та орієнтири підприємства можуть взаємозамінюватись: те, що на вищих рівнях є стратегією, для нижчих рівнів є орієнтиром.

Варто зауважити, що успішне досягнення стратегічних цілей підприємства забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у системі стратегічного управління торговельною діяльністю та ефективного використання можливостей підприємства. У зв'язку із цим набуває важливого значення питання систематизації сукупності стратегій, які можуть використовуватись на підприємстві.

В сучасній науковій літературі існує значна кількість варіантів класифікації стратегій підприємства. Розмаїтість стратегій, що використовуються в управлінні підприємством, ускладнює їх систематизацію, а багатоплановий характер діяльності підприємств зумовлює множинність ознак класифікації. Протягом останніх років найчастіше використовується підхід, заснований на використанні незначної кількості класифікаційних ознак стратегій.

Як відмічає В.Г. Герасимчук, суттєвими класифікаційними ознаками стратегій є: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; відносна вила галузевої позиції підприємства; ступінь «агресивності» поведінки підприємства на ринку та в умовах конкурентної боротьби; стадія життєвого циклу галузі [11, с.23].

На думку І.О. Бланка, до найбільш суттєвих однак класифікації стратегій можна віднести: характер дій, рівень ієрархії управління на підприємстві, напрям розвитку та зростання, напрямки діяльності, галузеву позицію, базову концепцію досягнення конкурентних переваг, функціональні сфери діяльності [12, с.27].

Слід зазначити, що до загальних стратегій за напрямком розвитку і зростання належать базові стратегії розвитку і зростання підприємства. До базових стратегічних альтернатив М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоури відносять такі види стратегій: зростання, обмеженого зростання, скорочення і сполучення, базових альтернатив [13, с.56]. Також в якості базових стратегій виділяють стратегію виживання, стратегію стабілізації, стратегію зростання, які, на думку деяких вчених, залежать від стадії життєвого циклу підприємства. Щодо загальних стратегій, то, на нашу думку, найбільш точною ознакою виділення їх видів є умови господарювання підприємств, тобто життєвий цикл галузі, технологій, тенденції розвитку економіки, стан економічних показників діяльності підприємства.

На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи. На сьогодні потреба формування стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності. Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів та послуг, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація – це єдиний організм, і стратегія є сполучною ланкою цього апарату. Аналіз багатьох публікацій показує, що науково-методичні підходи щодо формування стратегій і структуризації процесу їх розробки потребують оновлення і подальшого розвитку, як в науковому, так і в організаційно-практичному аспекті. Про це свідчить

відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств. Для того, щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів.

Для розробки ефективної стратегії господарювання підприємства необхідно враховувати зовнішні фактори (наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм, ефективності маркетингових заходів тощо) та внутрішні фактори (наявності відповідних знань, умінь та навичок у персоналу підприємства, професіоналізм топ-менеджерів компанії, прогнозування змін і т. ін.).

При виборі найбільш прийняттого виду стратегії підприємства слід враховувати наступні фактори:

- вплив факторів зовнішнього оточення на підприємство;
- сильні і слабкі сторони підприємства;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- напрямки діяльності;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг і галузева позиція.

Розробку стратегії підприємства слід проводити, базуючись на таких принципах [14]:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства.

Аналіз принципів і методів розробки і реалізації стратегії в системі менеджменту компанії дозволяє встановити, що стратегічне управління - це процес прийняття (планування) і реалізації стратегічних рішень (оперативне управління), основою якого є формування стратегії розвитку, розробленої на основі співставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з потенційними можливостями і загрозами зовнішнього ділового середовища, в якій функціонує підприємство.

Модель стратегічного менеджменту крім стратегічного планування включає в себе реалізацію виробленої стратегії, в тому числі її оцінку і контроль. Система стратегічного менеджменту визначається як технологія управління компанією, що визначає її довгостроковий розвиток в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища і забезпечує своєчасне реагування компанії на зміну факторів зовнішнього середовища і цінової кон'юнктури, яке призводить до необхідності здійснення стратегічного маневру, і, як наслідок, перегляду цілей і коригування загального напрямку розвитку компанії. Використання підходу, що ґрунтується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного підходу в діяльності підприємства, дає можливість розгляду системи стратегічного управління як сукупності таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом тощо. Такий підхід до складу системи стратегічного управління віддзеркалює «проникнення» стратегічного мислення у кожен функціональну сферу підприємства. В процесі

стратегічного управління розвитку підприємства реалізуються всі функції сучасного ефективного менеджменту: планування, організація, регулювання і координація, мотивація та контроль. Серед особливостей цього процесу можна відзначити безупинність процесу стратегічного управління, специфіку його часового горизонту і трудомісткість.

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає певну роль і місце стратегії діяльності в загальній системі управління підприємством (рис. 1).

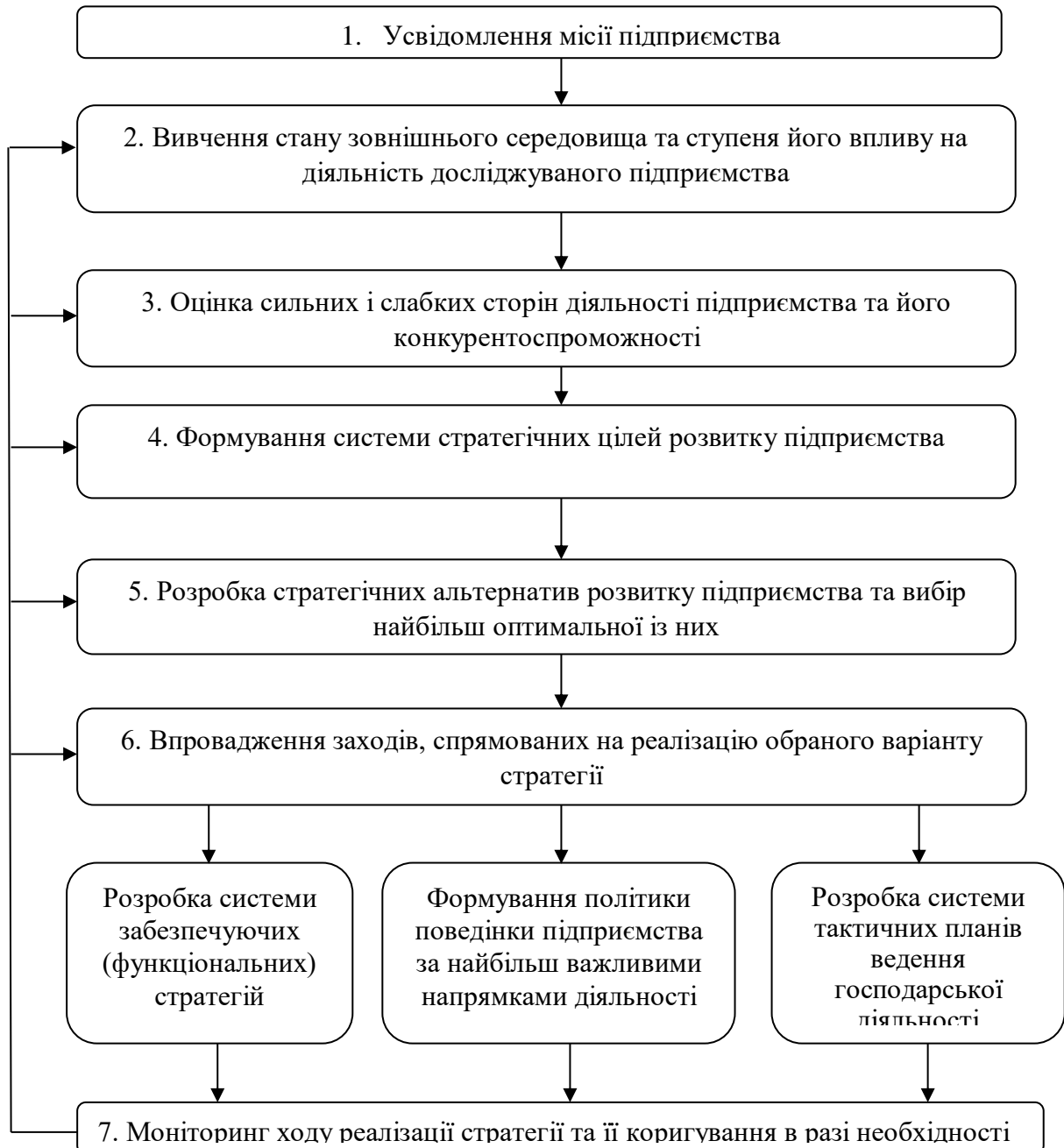


Рис. 1. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Процес формування і розробки стратегії складається з таких етапів, як визначення місії і цілей підприємства; вивчення стану зовнішнього середовища; визначення конкурентних переваг підприємства; формування системи стратегічних

цілей; розробка стратегічних альтернатив; впровадження системи заходів, спрямованих на реалізацію обраного варіанту стратегії.

При формуванні стратегії розвитку підприємства доцільно, перш за все, визначити структурно-функціональну побудову системи стратегічного управління, що в подальшому забезпечить можливість розробки моделі стратегічного управління. Структурно-функціональна побудова системи стратегічного управління передбачає розгляд його з позиції сукупності складових підсистем. У системі управління підприємства виділяють такі підсистеми як інформаційно-аналітична, планування, мотивації, прийняття рішень, організаційна. Система стратегічного управління підприємством ґрунтується на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження оперативних рішень стратегічними, а також механізмом коригування і контролю реалізації стратегії. Стратегічне управління як процес здійснення функцій управління охоплює такі підсистеми як стратегічне планування, реалізація стратегій, організація забезпечення стратегічного управління. Даний підхід акцентує увагу на таких важливих його компонентах, як процес формування стратегії та її реалізації.

Вважаємо за доцільне всю сукупність функцій стратегії розвитку підприємства диференціювати на такі групи:

- 1) функції управління процесом визначення цільових орієнтирів;
- 2) функції управління процесом розробки стратегії;
- 3) функції управління процесом реалізації стратегії.

До першої групи належать функції, пов'язані з управлінням аналітичним процесом визначення цільових орієнтирів підприємства. Функції, пов'язані з управлінням процесами формування множини стратегічних альтернатив, вибором стратегій і розробкою стратегічного плану, належать до другої групи. До третьої групи належать функції, пов'язані з управлінням процесами мобілізації ресурсів, мотивацією персоналу, здійсненням стратегічних змін, а також контролем і оцінкою реалізації стратегії.

Заключним етапом вибору стратегії є аналіз і оцінювання альтернативних варіантів для зосередження на такій стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства у перспективі. Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі ухвалені ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують та оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники. Це і вид бізнесу, особливості галузі, в якій працює підприємство, стан зовнішнього середовища; це і характер цілей підприємства та рівень ризику. Особливу увагу слід звернути на такий чинник як внутрішнє середовище підприємства, що проявляється через його сильні та слабкі сторони. Так сильні сторони підприємства сприяють успішному розвитку, використання нових можливостей, досягнення цілей. Тоді як слабкі сторони завжди вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії та її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку. Ще одним важливим фактором, що впливає на вибір стратегії, є фактор часу. Адже, навіть найкраща стратегія, нова технологія чи новий продукт не зможуть забезпечити успіху, якщо вони не з'являться на ринку вчасно. Оскільки на вибір стратегії впливає безліч факторів, це зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив. Як правило, підприємству доводиться обирати стратегію з кількох можливих варіантів. Наприклад, намагаючись збільшити свою частку на ринку, воно повинно знизити ціни на продукцію, продавати її через якнайбільшу кількість

магазинів, представити на ринок нові її моделі, створити завдяки рекламі привабливий її образ тощо. Кожен шлях відкриває різні можливості: цінова політика є доступною і гнучкою, але її легко копіюють конкуренти, а заснована на новій технології стратегія копіюється важко, зате вимагає великих витрат і є менш гнучкою. Різноманітні стратегії, які використовують у своїй діяльності підприємства, є модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов, стану внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Висновки з даного дослідження.** Отже, в процесі розгляду основних теоретико-методологічних засад стратегії підприємства на ринку нами встановлено, що практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективної роботи підприємства в перспективі залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного підходу в діяльності підприємства. Формування стратегії підприємства представляє комплексну систему управління, яка заснована на прогнозуванні зовнішнього навколишнього середовища і вироблення методів адаптації підприємства до її змін. При розробці стратегії менеджмент підприємства детально аналізує зовнішню ділову середу та її напрямки розвитку (стратегічні фактори). Метою аналізу стратегічних факторів зовнішнього ділового середовища є виявлення потенційних загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства для формування і вибору стратегій.

**Перспективи подальших досліджень** стосуються розробки стратегічних альтернатив та прийняття управлінських рішень в умовах змінного зовнішнього середовища.

#### 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. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова — Эко! номистъ. — 2005. — 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. Е. Калининой. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с..
5. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.
6. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // Harvard business review. – 1993. – N 71 (2). – P. 75.
7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.
8. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
9. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
10. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник. — Житомир: ЖДТУ, 2004. — 352 с.
11. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.



12. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: [монографія] / За заг. ред. І.О. Бланка. – К.: КНТЕУ, 2009. – 147 с.
13. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1995. – 817 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.