

УДК 65.014.1

Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності

Жихарєва В.В.

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки морського транспорту
Одеського національного морського університету

Савельєва Т.М.

студентка факультету економіки та управління
Одеського національного морського університету

Статтю присвячено актуальним питанням стратегічного планування з поетапним вибором оптимальної стратегії розвитку підприємства. Визначено фактори, що впливають на ефективність обраної стратегії. Досліджено світовий досвід розроблення стратегії розвитку підприємств та ефективні методи її формування, методологію стратегічного планування та його етапи. В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розроблення стратегії розвитку підприємства розглянуто можливість використання тривимірної матриці.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, стратегія розвитку, стратегічне середовище, бізнес-план, тривимірна матриця.

Жихарева В.В., Савельева Т.Н. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Статья посвящена актуальным вопросам стратегического планирования с поэтапным выбором оптимальной стратегии развития предприятия. Определены факторы, влияющие на эффективность выбранной стратегии. Исследованы мировой опыт разработки стратегии развития предприятий и эффективные методики ее формирования, методология стратегического планирования и его этапы. В условиях неопределенности внешней среды для разработки стратегии развития предприятия рассмотрена возможность использования трехмерной матрицы.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, стратегия развития, стратегическая среда, бизнес-план, трехмерная матрица.

Zhikhareva V.V., Saveleva T.N. FORMATION OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY UNDER UNCERTAINTY

Factors influencing the effectiveness of the chosen strategy are determined. The world experience of development of enterprise development strategy and effective methods of its formation, the methodology of strategic planning and its stages are studied. In the conditions of uncertainty of the external environment, the possibility of using a three-dimensional matrix is considered for the development of an enterprise development strategy.

Keywords: strategy, strategic planning, strategic development, policy environment, business plan, three-dimensional matrix.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У статті ставиться завдання розглянути необхідність для підприємства стратегічного планування з поетапним вибором оптимальної стратегії розвитку. Необхідно визначити основні фактори, що впливають на ефективність обраної підприємством стратегії.

Кожне підприємство, що діє в умовах ринкової економіки, є унікальним за своїми характеристиками. Отже, ставиться завдання визначити зміст стратегічного бізнес-планування, який є процесом унікальним, а його форми і методи не можуть братися як еталон для всіх підприємств.

В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру і діяль-

ність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій по темі дослідження показав, що питанням теорії та практики формування стратегії присвячено праці провідних учених: М. Мескона, І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.О. Василенка, Х. Віссеми, В.М. Геєця, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, В.Г. Герасимчука, У. Кінга, Д. Кліланда,

М.І. Круглова, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, Г. Мінцберга, Н.К. Мойсєєвої, А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стріклєнда, Н.М. Ушакової, А. Чєндлера, А.В. Шєгди, З.Є. Шєршньової та ін.

Виділення невіршєних раніше частин загальної проблеми. Тєндєнції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища зумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства.

Зарубіжний і вітчизняний досвід вирішення проблеми розвитку підприємств дає змогу виділити набір базових стратегій. Разом із тим система стратегій конкретного підприємства характеризується певними особливостями, оскільки вона об'єктивно визначається своєрідністю впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та його власним ресурсним потенціалом, специфічністю реакції господарських суб'єктів на сигнали ринку. Науково-методичні рекомендації обґрунтування стратегій розвитку підприємств повинні розглядатися і через призму їх галузевої адаптації.

В умовах трансформаційних змін недостатньо досліджена проблема формування стратегії розвитку підприємств різних галузей з урахуванням їх особливостей, а також методологічна та методична база розроблення ефективної стратегії.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Першочергового значення для активізації розвитку підприємств набуває стратегія, яка повинна відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що за різних теоретико-методологічних підходів цей процес розглядається з конкретної позиції, а саме формування стратегії як: процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; процес передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; процес трансформації.

Однобічність трактувань зумовлює змістовні інтерпретації поняття «стратегія» підприємства за різними ознаками. У зв'язку з цим

треба зробити висновок про доцільність узагальнення позицій щодо формування стратегії підприємств за парадигмами стратегічного управління: стратегічної раціональності (процес формування стратегії має прєскриптивний – вказівний, нормативний характер) і стратегічної поведінки (процес характеризується дескриптивним, описовим, спрямуванням).

Ураховуючи різноманітність стратегій, можна відзначити, що одним із найбільш коректних підходів до формування стратегії розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточєнням. Процес формування стратегії розвитку підприємства розглядається із цих позицій як послідовна операціоналізація на загальну, ділову (бізнес-стратегію) та портфель функціональних субстратегій. При цьому суттєвим моментом є використання теорії ситуаційних факторів.

В умовах ринку, що динамічно розвивається, підприємства повинні бути здатними пристосуватися до мінливості його впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині можна вважати цілком очевидним той факт, що до однієї й тієї ж мети, як у житті, так і у сфері економіки, можна рухатися різними способами. Наприклад, можна нарощувати прибуток шляхом зниження витрат. Але можна домогтися цього і шляхом збільшення корисності для споживача виробленого організації продукту чи послуг.

В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру і діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Стратегічне управління дає змогу зібрати воєдино весь комплекс управлінської діяльності для забезпечення й утримання конкурентних переваг на основі адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Економічна стратегія в умовах ринкової економіки є обов'язковою умовою успішного функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

У статті розглядаються питання стратегічного планування з поетапним вибором оптимальної стратегії розвитку підприємства. Визначаються фактори, що впливають на ефективність обраної стратегії.

Кожне підприємство, що діє в умовах ринкової економіки, є унікальним за своїми характеристиками. Отже, і зміст стратегічного бізнес-планування є процесом унікальним, а його форми і методи не можуть братися як еталон для інших підприємств.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого і технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища та ін.

Таким чином, кожне підприємство, що використовує стратегічне управління та стратегічне планування, має свої підходи до вибору стратегії.

Водночас існує низка основоположних підходів, які можуть розглядатися як деякі узагальнені принципи формування стратегії підприємства. У зв'язку із цим, наприклад, певний підхід розкриває М. Мескон, який рекомендує сформулювати стратегічні альтернативи, а потім вибрати з них оптимальну стратегію [1, с. 196].

У методичному відношенні розроблення і вибір стратегії підприємства – складне завдання, яке вирішують поетапно. Відповідно до методології стратегічного планування, у ній можна виділити такі етапи [2, с. 204]:

1. Оцінка поточної стратегії. Вона повинна дати уявлення, в якому стані знаходиться

підприємство, які стратегії вона реалізує і наскільки вони ефективні.

2. Аналіз портфеля продукції, послуг. Дає наочне уявлення, як окремі частини бізнесу пов'язані між собою; доповнює і деталізує відомості, отримані при оцінці поточної стратегії.

3. Вибір стратегії. Здійснюється на основі трьох складників: ключових факторів успіху, що характеризують стратегію; результатів аналізу портфеля продукції; альтернативних варіантів стратегій.

4. Оцінка обраної стратегії. Здійснюється у вигляді аналізу того, як ураховані вирішальні чинники під час її формування. Аналіз дає змогу визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей.

5. Розроблення стратегічного плану. Прийнята стратегія є основою для складання стратегічного плану підприємства. До вибору його розділів і показників кожне підприємство підходить із власних позицій, ураховуючи свої ресурси.

6. Розроблення системи бізнес-планів. За допомогою бізнес-планів має бути обґрунтовано кожен проект, що вимагає інвестиційних ресурсів для своєї реалізації.

Виходячи з принципів функціонування господарюючих суб'єктів і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія

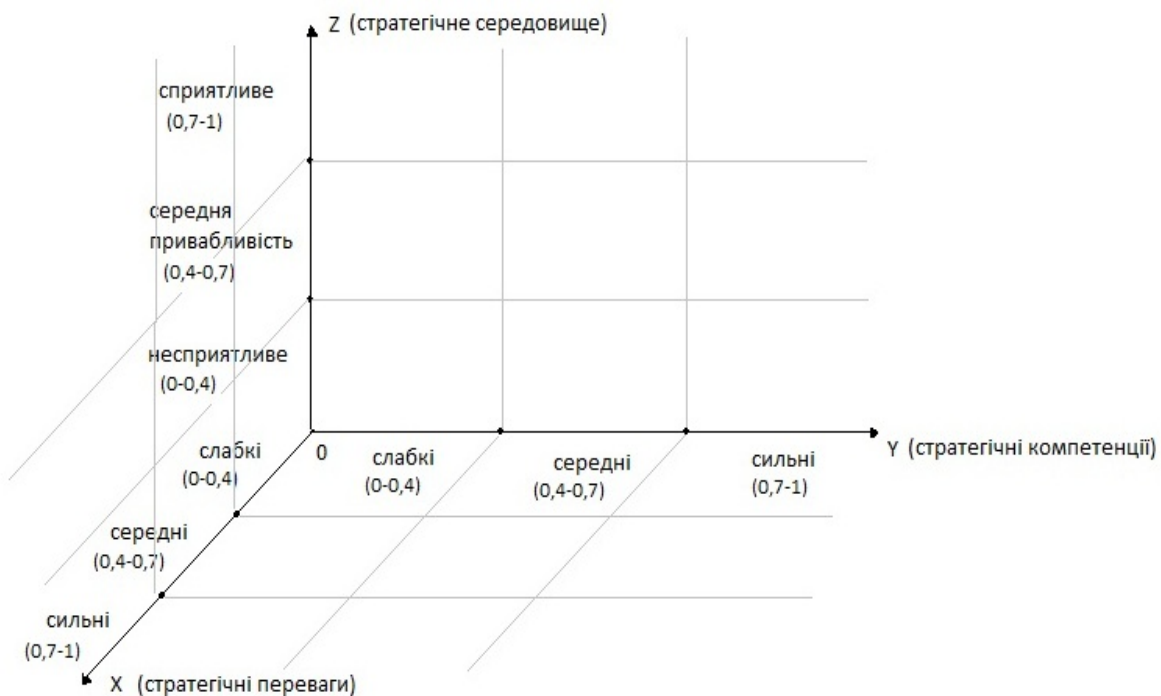


Рис. 1. Тривимірна матриця визначення стратегії розвитку підприємства

підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток у результаті досягнення запланованих цілей. Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і, виходячи з цих умов, визначати всі подальші дії.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розроблення стратегії розвитку підприємства пропонується використовувати тривимірну матрицю, координатами якої служать такі показники [3, с. 169]:

- стратегічне середовище, яке визначається умовами функціонування підприємства, які створюються зовнішнім середовищем;
- стратегічні переваги, які характеризуються мінімальними витратами і високою споживчою цінністю товару чи послуг, які дають змогу досягати успіху на ринку;
- стратегічні компетенції, що є сукупністю наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей (компетенцій) для розроблення і реалізації стратегії підприємства (рис. 1).

По осі Z відкладається комплекс факторів, що характеризують стратегічне середовище $A = \{A_1, A_2, \dots, A_n\}$, по осі X – комплекс факторів стратегічних переваг $B = \{B_1, B_2, \dots, B_n\}$, по осі Y – комплекс факторів стратегічних компетенцій $C = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}$, які визначають стратегічну позицію підприємства $S = f(A, B, C)$.

Кожна з осей розбивається на три рівні частини, що характеризують:

- стратегічне середовище (A): як сприятливе (0,7–1), середньої привабливості (0,4–0,7) та несприятливе (0–0,4);
- стратегічних переваг (B): як сильних (0,7–1), середніх (0,4–0,7), слабких (0–0,4);
- стратегічних компетенцій (C): як сильних (0,7–1), середніх (0,4–0,7), слабких (0–0,4).

Рішення про вибір стратегії (S) приймаються на основі того, на яке поле (квадрант) матриці, утворене комбінацією дії факторів, за своїми параметрами потрапляє дане підприємство. На основі стратегічних індексів визначається узагальнений рейтинг стратегічної позиції підприємства, який обчислюється як середня геометрична з добутку трьох стратегічних індексів.

Позиція підприємства на ринку, рівень підприємницького ризику її операцій і вибір стратегії прямо зумовлені комбінацією трьох комплексів факторів (стратегічних індексів). На підставі виявлених стратегічних позицій приймають рішення про включення або не

включення стратегічних альтернатив у ринковий портфель підприємства.

Стратегічні інвестиційні цілі розробляються для реалізації в довгостроковій перспективі головної мети управління інвестиціями – максимізації добробуту власників підприємства. Оскільки процес розроблення системи стратегічних цілей не є однозначним і практично не піддається формалізації, можлива лише систематизація підходів до формування зазначених цілей, що є характерними для більшості компаній.

У теорії інвестиційного менеджменту стратегічні інвестиційні цілі традиційно визначаються як бажані параметри стратегічної інвестиційної позиції компанії. До основних інвестиційних цілей традиційно належать мінімально прийнятний рівень прибутковості інвестицій, гранично припустимий рівень ризику, темп росту загального обсягу інвестицій у стратегічній перспективі, мінімально прийнятний темп приросту капіталу, певна структура капіталу підприємства, притягнутото в інвестиційних цілях (або мінімальний рівень самофінансування інвестицій), і т. п. У такій постановці більшість із них відображає тільки цільові настанови (обмеження) для інвесторів, що здійснюють фінансові інвестиції, і організацій, що виступають як інвесторикредитори.

Традиційна система інвестиційних цілей повинна бути розширена шляхом уведення підсистеми підтримуючих інвестиційних стратегічних цілей, які враховують специфіку реального інвестування в певній галузі.

До підтримуючих інвестиційних цілей варто віднести конкурентні позиції (наприклад, частку ринку), рівень технологічного розвитку, число сегментів ринку, число географічних секцій ринку, надійність сервісу та ін. Система інвестиційних цілей повинна залежати від розміру й організаційно-правової форми компанії, тому під час розроблення системи інвестиційних цілей сукупність цільових показників не може бути визначена однозначно як прийнятна для всіх суб'єктів. Формування стратегічних інвестиційних цілей повинне відповідати певним вимогам: мети повинні бути досяжними, гнучкими, вимірними, конкретними, сумісними.

На основі інвестиційних цілей здійснюється формування інвестиційної стратегії компанії. Інвестиційну стратегію можна представити як програму, план інвестиційної діяльності організації, проходження за яким у довгостроковій перспективі повинне привести до досягнення

інвестиційних цілей і одержання очікуваного інвестиційного ефекту. Інвестиційна стратегія визначає пріоритети напрямів і форм інвестиційної діяльності організації, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей. Розробленню інвестиційної стратегії повинен передувати аналіз варіантів прийняття стратегічних рішень.

Висновки. В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру і діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого і технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища та ін.

Таким чином, кожне підприємство, що використовує стратегічне управління та стратегічне планування, має свої підходи до вибору стратегії. Бізнес-план – складова частина планування, за допомогою якого має бути обґрунтовано кожен проект, що вимагає інвестиційних ресурсів.

Виходячи з принципів функціонування господарюючих суб'єктів і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток у результаті досягнення запланованих цілей. Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і, виходячи з цих умов, визначати всі подальші дії.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розроблення стратегії розвитку підприємства доцільно використовувати тривимірну матрицю, яка допоможе керівництву підприємства вірно визначити напрям та стратегію розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента : [учебник] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко ; 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
2. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
3. Саснко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саснко. – Тернопіль : ТАЙП, 2010. – 223 с.