

УДК 658.14.17

## Стратегічні аспекти діяльності підприємства

**Фурса Т.П.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та фінансів  
Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету

Стаття присвячена дослідженню теоретичних засад і практичних положень формуванні стратегії діяльності підприємства. Проаналізовано та систематизовано різні підходи до формування стратегії діяльності підприємства. Розкрито сутність поняття «стратегія підприємства», та доказано важливість формування стратегічних напрямів управлінських рішень підприємства з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів впливу.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, загальна стратегія, корпоративна стратегія, ділова стратегія, фінансова стратегія.

Fursa T.P. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена исследованию теоретических основ и практических положений формирования стратегии предприятия. Проанализированы и систематизированы различные подходы к формированию стратегии деятельности предприятия. Раскрыта сущность понятия «стратегия предприятия», и доказано важность формирования стратегических направлений управленческих решений предприятия с учетом внутренних и внешних факторов влияния.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, общая стратегия, корпоративная стратегия, деловая стратегия, финансовая стратегия.

Fursa T.P. STRATEGIC ASPECTS OF ENTERPRISE

The article investigates theoretical foundations and practical provisions shaping the strategy of the company. Analyzed and systematized different approaches to strategy formation of the company. The essence of the concept of "enterprise strategy" and proved the importance of forming strategic directions of enterprise management solutions, taking into account internal and external factors influence.

**Keywords:** strategy, strategic management, the overall strategy, corporate strategy, business strategy, financial strategy.

**Постановка проблема у загальному вигляді.** У сучасних умовах господарювання, коли відбуваються стрімкі зміни в економіці та обраний Європейський напрям реформування необхідно приділяти увагу ефективному управлінню діяльності сучасних підприємств, умінню завчасно передбачити результати прийнятих рішень, тобто синтезувати тісний зв'язок результату минулої, теперішньої та майбутньої діяльності підприємства та його конкурентів.

У господарській діяльності існує багато напрямків руху підприємства, але необхідно вибрати, найефективніший за допомогою якого буде досягнуто успіху. Тому доцільно повністю прораховувати та побудувати його фінансову стратегію, проаналізувати методику її розроблення, при цьому окреслити недоліки, установити економічну природу, принципи, компоненти стратегії та рівні її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності діяльності підприємства, процесу формування стратегії досліджу-

вали зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, Л. Андрущенко, А.І. Амош, Г.В. Базарова, І. Балабанов, І. Бланк, В. Герасимчук, І. Герчикова, М. Міллер, Г. Минцберг, В. Пономаренко, В. Прівалов, О. Пушкар, О. Стоянов, А. Томпсон, З. Е. Шершньова, О. Шереметата інші. Вони внесли вагомий вклад до теорії і практики формування стратегії діяльності підприємств. Та постійна процеси реформування в економіці України роблять необхідним більш глибокі дослідження сутності стратегії діяльності підприємств.

**Формування цілей статті (постановка завдань).** Метою статті є дослідження основних аспектів стратегії діяльності підприємства у в сучасних євроінтеграційних напрямках.

**Вклад основного матеріалу.** Для того щоб дослідити, що являє собою методологія розроблення стратегій підприємства та методичні основи, за допомогою яких вони здійснюється, а також як їх формувати, щоб вони були найбільш ефективними, необхідно передусім розглянути поняття підприємства з його взаємозв'язками і взаємозалежностями.

При сучасних процесах реформування економіки, багато українських підприємств все більше зосереджені на виживанні, а можливості розвитку автоматично переходять на другий план. Керівництво підприємств, які ефективно функціонують на сучасному ринку, усвідомлюють необхідність стратегічного управління діяльністю на основі передбачення напрямів розвитку підприємства, форм та адаптації до постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Стратегічне управління – це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі [1].

Саме слово стратегія (від грецьк. стратегос – генерал, полководець) використовували ще з античних часів у військовому мистецтві на означення плану перемоги над супротивником за допомогою ефективного використання наявних ресурсів. Отже, поняття «стратегія» було відоме протягом сотень років. Сучасне поняття стратегії стосовно бізнесу з'явилося в середині ХХ сторіччя. Стратегію розглядали як комплекс дій компанії, сформованих відповідно до характеру визначеної ситуації [2].

Бланк І. [3, с. 69] визначав стратегію діяльності як систему довгострокових цілей підприємства ... і найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Підпорядкованість їх стратегій загальній економічній стратегії враховується в процесі формування системи цілей, які не повинні суперечити одна одній та мають забезпечувати взаємозв'язок всіх видів економічних ресурсів за допомогою балансу доходів і витрат.

Значну увагу він приділяв фінансовій стратегії, яка підпорядковувалась основній стратегії підприємства.

Разом з тим, фінансова стратегія сама суттєво впливає на формування загальної стратегії розвитку підприємства.

Основою фінансової стратегії підприємства на думку І. А. Бланка, є фінансова ідеологія, що характеризує систему основних принципів здійснення фінансової діяльності конкретного підприємства, що визначаються його місією та фінансовим менталітетом його засновників та менеджерів [3].

З урахуванням фінансової ідеології здійснюється прогнозування фінансової діяльності, що спрямоване, у першу чергу, на розробку фінансової стратегії. Якщо тенденція розвитку товарного і фінансового ринків не збігатимуться, може виникнути ситуація, коли цілі загальної стратегії підприємства не можуть бути реалізовані у зв'язку з фінансовими обмеженнями.

Розроблення стратегії розвитку підприємства та її складових потрібне для того, щоб керувати процесом досягнення заздалегідь установлених цілей та втілювати в життя місію підприємства, при цьому реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Існує дуже багато класифікацій типів стратегій підприємства в залежності від ознак [4]. За рівнем управління стратегії поділяють:

Корпоративна або загальна стратегія – це загальний план дій, що охоплює всі напрями діяльності, якими займається підприємство в цілому. Відповідальність за розроблення та реалізацію корпоративної стратегії несе керівництво вищої ланки.

Ділова стратегія розробляється керівництвом з метою досягнення найефективніших показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Спрямована на підходи та дії зі встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку. Ділова стратегія спирається на функціональну стратегію.

У свою чергу операційна стратегія доповнює та завершує загальну роботу. Відповідальність за розроблення цієї стратегії лягає на керівництво середньої ланки, пропозиції якого повинні розглядатися та узгоджуватися з вищим керівництвом.

Взагалі, стратегія підприємства та її складові повинні розроблятися на основі наявного досвіду, а також планів, які сформовані менеджерами для здійснення принципово нових і сміливих кроків.

І. Ансофф, зазначав, в процесі формування загальної стратегії, для успіху компанії істотно важливими є:

- стратегія максимізації сегмента ринку;
- стратегія зростання, яка забезпечує майбутній розвиток підприємства;
- стратегія диверсифікації ринку (ринкової ніші), пов'язана зі створенням у покупців позитивного іміджу товарів (послуг) підприємства;
- стратегія диференціації товарів (послуг), спрямована на розуміння споживачами відмінності товарів (послуг) від продуктів конкурентів [5, с. 56].

Минцберг Г. у своїх дослідженнях розрізняє три різних типи розвитку стратегії [4], а саме: планову модель, модель підприємницького типу та модель навчання на досвіді.

У плановій моделі, стратегія – це процес планування, що дозволить реалізувати стратегію у встановлений час та розробити чіткі плани на використання фінансових ресурсів.

Модель підприємницького типу, відповідно до якої формулювання стратегії – це процес, що відбувається в голові підприємця, заснований на інтуїції і глибокому осмисленні наявних тенденцій.

Модель навчання на досвіді, відповідно до якої стратегія формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, отриманих у процесі її реалізації.

Незважаючи на властивості трьох типів розвитку стратегії, у всіх випадках вибір стратегії здійснюється на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства, потреби його у фінансових ресурсах і стану зовнішнього середовища. При цьому використовуються тільки різні канали отримання інформації і різна ступінь її опрацювання.

М. Портер, у своїх працях виділив основні підходи до розробки та вибору стратегії підприємства.

Підхід пов'язаний з лідерством щодо мінімізації витрат виробництва або контролю над витратами. Витрати повинні бути знижені так, щоб були менші за втрати у конкурентів. Завдяки цьому підприємство може за рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію (послугу) завоювати більшу частку ринку. Тут необхідно реально оцінювати свої можливості щодо управління витратами, щоб не нашкодити якості.

Підхід пов'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції (послуги) або диференціації. Підприємство здійснює високоспеціалізоване виробництво і наповнює ринок товарами (послугами), властивості яких кращі, ніж попередніх товарів (послуг). Споживачу у свою чергу надають перевагу продукції (послугі) цього підприємства, навіть якщо вона дорожча, при цьому постійно потрібно доводити споживачу унікальні властивості товару (послуги) [6].

Підхід що стосується фіксації визначеного сегмента ринку і концентрації зусиль підприємства, тобто відбувається зосередження на певному сегменті споживачів, номенклатурі продукції (послуги). Відмінна ознака цього підходу – підприємство повинно досконало проаналізувати й оцінити потреби певного

сегмента ринку, визначити тип продукції (послуги), при цьому можливе поєднання попередніх підходів.

Станіславчик О. [7, с. 47] розглядає стратегію як функцію управління фінансовими потоками підприємства з метою збільшення його вартості за умови збереження фінансової рівноваги, яка забезпечується оптимальним співвідношенням між довгостроковою, поточною ліквідністю та рентабельністю. Зростання ринкової вартості підприємства забезпечується безперервним надходженням капіталу та визначає спрямованість фінансової стратегії щодо підвищення інвестиційної привабливості підприємства, однією з важливих умов якої є стійкий фінансовий стан підприємства.

Отже, найбільш, що впливає на формування стратегії суб'єкта господарювання, є його потенціал, тобто внутрішнє середовище, що проявляється у трудовій, виробничій та найбільш важливій фінансовій сферах. Ефективний розподіл грошових ресурсів підприємства відіграє велику роль у фінансовій діяльності. Від того, які кошти вкладені в основні та оборотні активи, скільки їх знаходиться у сфері виробництва та обігу, у грошовій чи матеріальній формі, їх співвідношення, багато в чому залежать результати функціонування підприємства, його рентабельність, ліквідність, фінансову стійкість.

Тому до формування стратегічних напрямів необхідно підходити не тільки з точки зору ресурсного забезпечення, але й прослідкувати динаміку виробництва, доходності, впливу зовнішніх факторів, що дозволить виявляти вузькі місця в управлінні в цілому [8]. Можна також окреслити такі компоненти:

- продукт-ринок, тобто забезпечення гармонізації цілей та завдань підприємства та ринку, на якому суб'єкт господарювання здійснює свою діяльність;

- вектор зростання, тобто зміни, які підприємство передбачає здійснити у межах «продукт – ринок» та які необхідні фінансові ресурсу для цього;

- конкурентну перевагу, що забезпечує фірмі особливі характеристики виробленого товару і значно зміцнює її ринкову позицію порівняно з конкурентами та її фінансову складову під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів;

- фінансову синергію – ефект, коли результат спільної діяльності різних складових суб'єкта господарської діяльності перевищує загальний результат, який міг би бути досягну-

тий за роботи окремо, особливо це актуально для великих фірм.

Врахування цих компонентів при розробці стратегій вітчизняних підприємств, дасть їм змогу сформулювати концепцію розвитку та визначити перспективні напрями і шляхи їх вирішення.

Головною умовою конкурентоспроможного успішного підприємства є проведення постійного моніторингу його стратегії, коригування цієї стратегії з метою пристосування до нових умов. Важко уявити успішно працююче підприємство, що керується незмінною стратегією. Тому процес розроблення та управління стратегією підприємства повинен реалізовуватись постійно за такими етапами:

1. Формування концептуального підходу до управління сталим розвитком суб'єкта господарювання. Тут необхідно конкретизувати суб'єкт і об'єкт управління, сформулювати чітку стратегію, ієрархію цілей, принципів і методів управління підприємства (враховуючи узгодженість, конкретність; реалістичність, досяжність) та термін функціонування.

2. Детальний аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності суб'єкта господарювання, обравши одні критерії оцінки, методика проведення аналізу та його періодичність.

3. Аналіз та оцінка ефективності поточної фінансової діяльності. Кількісна оцінка факторів, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання, перевірка ступеня їх впливу

на його фінансовий розвиток, врахування усіх фінансових ризиків.

4. Розробка управлінських рішень відповідно до результатів проведеного аналізу, розробка пропозицій, щодо коригування системи управління та стратегії в цілому, та прогнозування результатів, які будуть при запровадженні даних управлінських рішень.

Слід зазначити, що стратегія суб'єкта господарювання, повинна органічно відповідати його життєвому циклу, циклу виробництва товарів та ін. Отже, стратегічний період залежить від життєвого циклу самого підприємства, тобто перехід до нової стадії автоматично призводить до необхідності розробки і реалізації нової стратегії, або її зміни фінансової частини, так як змінюються стратегія розвитку підприємства, його цілі та методи досягнення запланованих результатів, враховуючи постійні зміни у законодавстві і інших чинниках.

**Висновки з цього дослідження.** В процесі дослідження було проведено аналіз підходів до визначення «стратегії підприємства» та її класифікацію різними науковцями. Розглянуто етапи формування та реалізації стратегії підприємства. Оскільки визначення стратегії підприємства, як самостійної економічної категорії має розкривати її соціально-економічну сутність та роль яку вона виконує в процесі стратегічного управління діяльністю підприємства відповідно до сучасних тенденцій соціально-економічних перетворень, для яких характерні євроінтеграційні процеси, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Соломіна, Г. В. Функціонування компаній з управління активами: світовий досвід і вітчизняна практика / Г. В. Соломіна // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2012. – № 2. – С. 28-32.
2. Енциклопедія корпоративних фінансів [гол. ред. В. Фещенко]. – К. : Українське агентство фінансового розвитку, 2010. – 660 с.
3. . Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. – К.: Ніка – Центр, 2008. – 520 с.
4. Оберемчук В. Г. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій / Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2008. – 127 с.
5. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / І. Ансофф, Э. Дж. Макконнелл ; [пер. с англ.]. – СПб. : ПитерКом, 2009. – 416 с.
6. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства/ В. А. Янковська // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 50(1023). – С. 182–187.
7. Станіславик Є. Н. Основи фінансового менеджменту / Є. Н. Станіславчик. – М.: Ось – 89, 2008. – 128 с.
8. Білик М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства / М. Д. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 4. – С. 143–149.