**Прикладні інструментальні підходи до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання**

*Власенко В.А., Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», к.е.н., доцент*

**Abstract:** The methodical and practical instruments, approaches and procedures for the creation of the development strategy of enterprise under the market conditions are substantiated. In the result of investigation the main stages and instruments of the enterprise development strategy realization are characterized.

**Key words:** strategy, strategic alternatives, strategy of enterprise development, instruments of the development strategy realizations, the algorithm of development strategy alternating.

У наш час, коли Україна встала на шлях інтеграції до європейського та світового співтовариства, національним підприємствам потрібно докладати значних зусиль, щоб твердо закріпити свої позиції на ринкових сегментах. Для цього підприємствам необхідно випускати конкурентоспроможну продукцію, стежити за рівнем її якості, становищем на ринку, змінами уподобань споживачів, розвитком технологічного процесу. Разом з тим, керівництву підприємств потрібно правильно обирати та коригувати стратегію свого подальшого розвитку.

Постійні зміни навколишнього середовища, загострення конкурентної боротьби на ринках збуту призводять до необхідності розробки сучасного інструментарію реалізації стратегій розвитку соціально-економічних систем. Особливої уваги потребує удосконалення механізму розробки та реалізації стратегії розвитку, що має врахувати суттєве підвищення агресивності та непередбачуваності конкурентного середовища, у якому розвивається підприємство.

Питання формування та реалізації стратегій розвитку підприємств різних організаційно-правових форм розглядалися у наукових працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Слід відзначити вагомий внесок у вирішення окремих аспектів проблеми таких вчених, як: І. М. Агеєва [1], І. Н. Ансофф [2], В. А. Василенко, О. С. Віханський [3], Р. С. Каплан, Д. П. Нортон [4], М. І. Круглов [5], Л. О. Лігоненко, М. М. Мартиненко [6], Г. Мінцберг [7], В. Д. Нємцов [8], М. Е. Портер [9], Г. К. Сігітова [10], А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [11], Фатхутдінов Р. А. [12] тощо.

Віддаючи належне науковому та практичному значенню праць названих авторів, необхідно підкреслити, що певне коло завдань концептуального, методологічного та методичного характеру залишилось недостатньо розвинутим. Надалі залишається невирішеним завданням впровадження прикладних інструментальних підходів до розробки стратегії розвитку підприємства, реалізація адаптивного і гнучкого механізму управління стратегією розвитку соціально-економічних систем в умовах ринку.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні прикладних інструментальних підходів до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах сучасної економічної парадигми і постійних змін зовнішнього середовища.

Нестабільність суспільного розвитку та глибинні трансформації економічної системи нашої держави спричиняють постійні зміни і необхідність перебудови механізму управління підприємств, що виявляється у зміні пропорцій між елементами стратегії, формуванні нових і руйнуванні старих стратегічних альтернатив, переоцінці традиційних орієнтирів розвитку. Успішне функціонування підприємства стає неможливим без досконало сформованої, але гнучкої стратегії їх розвитку.

Розробка стратегії розвитку підприємства є одним із основних завдань управління. В економічній літературі розглядаються різні підходи до розробки та формування стратегій розвитку підприємств [5, 6, 9, 10].

Загалом процес розробки стратегії розвитку підприємства включає ряд взаємопов’язаних етапів:

1. Постановка місії, стратегічної мети, завдань.

2. Стратегічний аналіз, який включає: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, аналіз його конкурентоспроможності, SWOT-аналіз.

3. Формування стратегій розвитку (визначення стратегічного набору).

4. Підготовка стратегічного плану [1, с. 221].

Варто наголосити на тому, що для формування структурованої та розробленої до деталей стратегії розвитку підприємств всі заходи слід здійснювати у декілька етапів. При цьому слід підібрати групу працівників по стратегічному плануванню, котра буде складатися із керівників вищої ланки управління, окремих спеціалістів і фахівців-практиків та команди зовнішніх консультантів.

Наступним заходом після формування групи по стратегічному плануванню є аналіз можливих стратегічних альтернатив [2, 4, 8]. З цією метою варто відзначити наступне: по-перше, вибір та визначення стратегії розвитку залежить від конкретної ринкової ситуації, у якій знаходиться підприємство; по-друге, існують деякі загальні підходи до формування стратегій розвитку та загальні межі їх реалізації, у які вписуються ці стратегії [12, с. 27-29].

Після того, як керівництво підприємства розгляне наявні стратегічні альтернативи, варто зупинитися на конкретній стратегії розвитку. Для того, щоб здійснити ефективний стратегічний вибір, керівники вищої ланки повинні мати чітку концепцію розвитку підприємства та його майбутнього, що поділяється усіма зацікавленими сторонами. Процес стратегічного вибору повинен бути обґрунтованим, чітко визначеним та однозначним.

Процес вибору стратегії розвитку, на наш погляд, повинен включати в себе наступні етапи:

1) з’ясування поточної стратегії розвитку та проведення аналізу портфелю продукції (товарів, робіт, послуг), що випускається (виконуються, надаються) на підприємстві;

2) остаточний вибір стратегії розвитку підприємства.

У процесі з’ясування поточної стратегії розвитку та проведення аналізу портфелю продукції, що випускається, можна застосовувати різні системи взаємозв’язків зовнішніх і внутрішніх чинників діяльності підприємства.

До зовнішніх чинників впливу на стратегію розвитку підприємства слід віднести: ступінь диверсифікації напрямів діяльності підприємства та різноманітності продукції, що випускається; структуру та напрями діяльності підприємства в аналізованому періоді; загальний характер та необхідність нещодавніх придбань підприємства і продаж ним частини майна, що не використовується за призначенням; можливості зовнішнього середовища, на реалізацію яких було орієнтовано діяльність підприємства на протязі останнього часу; відношення керівництва підприємства до загроз з боку зовнішнього середовища. Внутрішніми чинниками впливу на стратегію розвитку підприємства є: місія, цілі та завдання підприємства для реалізації свого конкурентного потенціалу; критерії розподілу ресурсів та існуюча структура капіталовкладень в оновлення матеріально-технічної бази підприємства; рівень та ступінь концентрації зусиль керівництва підприємства у сфері наукових досліджень та розробок нової продукції; відношення апарату управління до рівня фінансового ризику, а також у відповідності до реальної практики реалізації фінансового механізму на підприємстві; напрями реалізації окремих функціональних та ресурсних стратегій.

Розглянуті вище чинники засвідчують, що вся продукція підприємства входить до складових його господарського портфелю. У залежності від того, які види продукції випускаються, портфель підприємства доцільно розподілити за окремими підрозділами, що виготовляють продукцію однієї чи декількох асортиментних груп, або тих, що працюють на певний ринковий сегмент, тобто на окремі стратегічні господарські підрозділи.

У якості інструментарію реалізації стратегії розвитку підприємства у теорії стратегічного управління і господарській практиці застосовуються спрощені методики визначення положення підприємства та його продукції по відношенню до потенційних можливостей галузі. До таких інструментів варто віднести звичайну та модифіковану матриці Бостонської консалтингової групи, матрицю «3×3» корпорації Shell та матричну модель економічної цінності підприємства «Maracon Associations» [2-4, 7, 9, 11]. Ці моделі дозволяють прийняти виважені стратегічні рішення та повинні використовуватися за призначенням. Такий інструментарій управління слугує допоміжним засобом вищого керівництва підприємства на етапі реалізації стратегічних альтернатив і формування на їх основі загальної стратегії розвитку у довгостроковому періоді господарської діяльності.

Після визначення місця кожного стратегічного господарського підрозділу у системі координат «темпи зростання галузі – ринкова частка підприємства» вищому керівництву необхідно обрати оптимальну для кожної функціональної підсистеми та підприємства в цілому стратегію розвитку.

З метою забезпечення раціонального процесу остаточного вибору стратегії розвитку підприємства в цілому та окремих стратегічних господарських підрозділів нами розроблено відповідний алгоритм, що дозволить отримати наочну відповідь відносно вибору ефективної стратегії розвитку підприємства із низки стратегічних альтернатив (рис. 1).

Початок вибору стратегії розвитку

Чи втрачають підприємства-конкуренти власні позиції на ринковому сегменті?

Так

Частково

Ні

Чи задовольняє керівництво підприємства утримувана ринкова частка?

Так

Ні

Чи відбувається скорочення ринкової частки під впливом конкурентів?

Так

Ні

Чи існує реальна небезпека впливу на позиції підприємства з боку конкурентів?

Чи вистачить у підприємства фінансових ресурсів для впровадження стратегії зростання?

Чи вистачить у підприємства ресурсного потенціалу для реалізації стратегії зростання?

Так

Ні

Ні

Так

Так

Ні

Чи випускає підприємство нові види продукції?

Так

Ні

Чи остерігається керівництво підприємства зустрічних заходів з боку конкурентів?

Ні

Так

Ефективна стратегія зростання

Ефективна стратегія скорочення

Ефективна стратегія обмеженого зростання

Ефективна комбінована стратегія

Вибір ефективної стратегії розвитку

Ефективна комбінована стратегія

Ефективна стратегія обмеженого зростання

Ефективна стратегія скорочення

**Рис. 1. Рекомендований алгоритм прийняття управлінського рішення щодо вибору ефективної стратегії розвитку підприємства [авторський варіант]**

Розглянутий на рис. 1 алгоритм аналізу та вибору стратегії розвитку підприємства носить емпіричний характер, відзначається своєю гнучкістю та оперативністю прийняття управлінських рішень. До позитивних якостей цієї моделі варто віднести простоту її практичного застосування, вирішення реальних проблем господарської діяльності підприємств, пояснення кінцевих результатів. Отримані рекомендації щодо вибору стратегії розвитку підприємства є загальними. Разом з цим, розроблений алгоритм сприятиме скоріше швидкому інформуванню керівництва підприємств щодо стратегічних планів на майбутнє для різних видів діяльності, ніж прийняттю того чи іншого рішення. Використання вище розглянутої моделі ґрунтується на застосуванні набутого досвіду і тому виникає потреба у проведенні подальших фундаментальних досліджень, що дозволять виявити загальні та відносно постійні тенденції розвитку підприємств при виборі окремої стратегічної альтернативи.

Варто зауважити, що реалізація кожної з обраних стратегічних альтернатив керівництвом підприємства має призводити до підвищення його ринкового потенціалу, нарощення конкурентних переваг на ринкових сегментах, формування дієвих механізмів стратегічного управління.

Вибір стратегії розвитку підприємства вимагає від керівництва застосування принципів гнучкості, системності, оперативності, багатоваріантності, достовірності, інформаційної повноти. Ігнорування будь-якого із цих принципів може призвести до виникнення непередбачуваних наслідків не лише під час розробки стратегії розвитку, але й на етапі її практичної реалізації в межах підприємства в цілому та окремих функціональних підрозділів зокрема.

У цілому рекомендований процес реалізації стратегії розвитку підприємства узагальнено автором на основі [4, 9] та умовно розбито на декілька етапів:

1. Початковий етап. Визначення стратегії розвитку та пояснення працівникам кількісно вимірних цілей підприємства. Цей етап має супроводжуватися послідовним проходженням наступних стадій:

1) оцінка і при необхідності зміна організаційної структури управління;

2) розподіл ресурсів за лінійними та функціональними підрозділами;

3) визначення ключових управлінських завдань та компетенцій;

4) встановлення завдань для окремих підрозділів підприємства та внесення змін до організаційної структури управління;

5) делегування повноважень та встановлення методів координації робіт;

6) визначення політики управління в якості орієнтиру до подальших дій;

7) уточнення цілей керівників окремих лінійних та функціональних підрозділів;

8) визначення критеріїв та методів виміру результатів господарської діяльності;

9) створення інформаційної системи для забезпечення своєчасності обробки отриманих даних для оцінки прийнятої стратегії розвитку;

10) формування системи стимулювання персоналу, що забезпечує застосування необхідних мотивів поведінки;

11) виховання та навчання керівників у відповідності до цінностей та напрямів роботи підприємства;

12) оцінка отриманих результатів, визначення недоліків у процесі реалізації стратегії розвитку та забезпечення зворотного зв’язку.

2. Кінцевий етап. Перегляд та коригування прийнятої стратегії розвитку підприємства і, в разі необхідності, радикальна (чи часткова) зміна стратегії відповідно до динамічних трансформацій ринкового середовища.

На наш погляд, суттєвою перевіркою дієвості розробленого стратегічного плану буде формування процесу його формальної перевірки на етапі оцінки стратегії розвитку. Сама оцінка стратегії розвитку підприємства має проводитися шляхом порівняння отриманих результатів роботи із встановленими цілями.

Практика управління дозволяє виокремити низку кількісних та якісних критеріїв, які доцільно використовувати у процесі такої оцінки. Кількісними критеріями оцінки прийнятої стратегії розвитку підприємства є займана ринкова частка, зростання обсягів господарської діяльності, рівень витрат та ефективність виробничого процесу, рівень витрат та ефективність збутової мережі тощо. До якісних критеріїв можна віднести здатність залучати висококваліфікованих керівників, підвищення якості наданих послуг потенційним споживачам, поглиблення знань про ринкові сегменти, зниження кількості небезпек та ризиків і т.п. При застосуванні кількісних критеріїв оцінки виникають проблеми, що пов’язані із визначенням кількості показників та оцінкою прийнятої стратегії розвитку у зв’язку із наявністю фактору часу та неточністю вимірів.

Крім того, при реалізації стратегії розвитку апарат управління підприємств має завжди враховувати її взаємозв’язок із структурою та об’єднати формування організаційної структури управління із процесом стратегічного планування [2, 11].

Отже, розробка стратегії розвитку підприємства із прикладними управлінськими інструментами її реалізації є багатогранним і невичерпним процесом діяльності сучасних менеджерів. Вона охоплює комплекс стратегічних заходів та конкретних дій, що необхідні для виконання підприємством покладеної на нього місії, досягнення внутрішньо організаційних цілей та завдань.

Під час реалізації нової стратегії розвитку необхідно сконцентрувати увагу на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили чинитимуть опір, який стиль поведінки слід обрати. При оцінці та контролі впровадженої стратегії розвитку менеджери повинні спрямовувати свої зусилля на визначення її ефективності.

Таким чином, виконане дослідження свідчить про те, що першочерговими завданнями для підприємств, керівництво яких бажає підвищити свою конкурентоспроможність, постають питання вмілого та грамотного управління стратегією розвитку. У результаті аналізу було виявлено, що розробка та реалізація стратегії розвитку підприємств є комплексною системою дій. Разом з тим, процес формування та реалізації стратегії включає низку стадій, послідовних етапів її впровадження, починаючи з аналізу проблем господарської діяльності, стану зовнішнього та внутрішнього середовища, і закінчуючи питаннями впровадження стратегії розвитку на практиці та оцінкою рівня її ефективності. Завершується реалізація стратегії розвитку підприємства втіленням стратегічних планів вищим керівництвом за окремими сферами господарської діяльності.

Перспективними напрямами подальших наукових досліджень залишаються питання імплементації функціональних та ресурсних стратегій у практику діяльності підприємств різних сфер господарської діяльності.

**Література**

1. Агеєва І. М. Можливі стратегії розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах / І. М. Агеєва // Прометей : регіональний зб. наук. праць з економіки. – Вип. 2 (23). – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2007. – С. 221–223.

2. Ансофф И. Н. Новая корпоративная стратегия : [учеб. пособие] / И. Н. Ансофф. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 416 с.

3. Виханский О. С. Стратегическое управление : [учеб. пособие] / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 2000. – 296 с.

4. Каплан Р. С. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 368 с.

5. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : [учебник] / М. И. Круглов. – М. : РЛД, 2008. – 767 с.

6. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : [підручник] / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатьєва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.

7. Минцберг Г. Стратегический процесс : [учебник] / [Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

8. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : [навч. посібник] / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК» «ЕксОб», 2001. – 560 с.

9. Портер М. Е. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; [пер. з англ. Олійник А., Скілський Р.]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

10. Сигитова Г. К. Системный подход к реализации стратегии [Электронный ресурс] / Г. К. Сигитова ; Московская бизнес школа. – Режим доступа : http://www.dekanblog.ru/blog/dopmat/sigul.pdf. – Заголовок с экрана.

11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

12. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : [учеб. пособие] / Р. А. Фатхутдинов – М. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2004. – 304 с.