

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМТСТВ ТА ЇЇ ОЦІНКА

Здійснення будь-якої діяльності на підприємстві неможливе без планування. Планування, як функція управління, визначає напрям розвитку підприємства і ґрунтується на використанні досліджень і фактичних даних, спираючись на об'єктивні зовнішні і внутрішні обставини його діяльності.

Серед видів планування важливе місце займає стратегічне планування як процес розроблення стратегій та основних методів їх здійснення для досягнення мети. Він охоплює формулювання місії й основних цілей організації, діагностику її середовища, генерування та аналіз стратегічних альтернатив з метою вибору найдосконалішої з них, визначення необхідних ресурсів і координацію із зовнішнім середовищем [3, с. 43].

Формулювання стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору». Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формулювання стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління [5, с. 416].

Г. Мінцберг приділяв увагу моделям розробки стратегії і в своїх працях описав три її види:

- «*планову*» – стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих

фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

- *«підприємницьку»* – використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника – підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується далі у планах, проектах і програмах;

- *«навчання на досвіді»* – використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут – урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, при чому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник – підприємець [7]. Запропоновані моделі носять підприємницький характер щодо процесу планування, який має певні розбіжності із процесом розробки цілей.

Перед розробкою стратегії розвитку підприємства ставляться такі завдання: заглянути в його майбутнє; описати шлях досягнення бажаного стану підприємства в майбутньому; виконати заходи щодо втілення спланованих задумів. Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послуги); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру [4, с. 9-10].

Розробка стратегії в нинішніх умовах, як вважає Кевін Койн – справа досить відповідальна, тонка та тяжка. За останні 20 років умови підприємницької діяльності стали як ніколи багатогранними. Сьогодні бізнесу потрібна більш чітка і надійна модель, яка дозволить знаходити вихід із значно більшого числа ситуацій і підказувати, коли і як слід застосовувати ту чи іншу теорію.

В основі традиційного підходу до розробки стратегії лежить мікроекономічна модель галузі. Це модель Портера, яка об'єднує зовнішні сили, що діють на галузь (такі, як технології та державне регулювання), з внутрішніми. Цій моделі відповідають три важливі умови. По-перше, галузь складається з не зв'язаних між собою покупців, продавців, представників і конкурентів, що взаємодіють один з одним на традиційно шанобливій відстані. По-друге, прибуток отримують ті компанії, які спроможні споруджувати бар'єри на шляху реальних і потенційних конкурентів. По-третє, ступінь невизначеності досить низький для того, щоб можна було робити точні прогнози відносно поведінки учасників конкурентної боротьби і вибрати відповідну стратегію [2, с. 5-6]. Умови цієї моделі наштовхують на думку, що для розробки стратегії потрібна інтегрована сукупність дій, яка сприятиме стійким перевагам над конкурентами.

При розробці стратегії слід враховувати всі існуючі концепції галузевих структур, засобів отримання переваг над конкурентами, а також високий рівень невизначеності. Формування і реалізація стратегії розвитку надзвичайно складне завдання, яке потребує постійного контролю і оцінки змін, що відбуваються в діяльності підприємства. Врахування всіх можливих умов забезпечить підприємству ефективну діяльність і надасть можливість вижити в нестабільному зовнішньому середовищі.

При формуванні стратегії, як вважає З. Шершньова, треба враховувати:

- типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (в попиті, рівні конкуренції, законодавстві тощо) – як загрозливих, так і сприятливих: захист проти негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій;

- варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей;

- методи конкуренції в кожному з напрямків діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасно «вийшовши» з тих сфер діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню);

- варіанти нагромадження (або можливі втрати) необхідних внутрішніх конкурентних переваг підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямків діяльності [6, с. 419].

У більшості випадків розробку стратегій необхідно починати з нуля. Це відбувається при різкій зміні ринкової ситуації, наприклад, появі на ринку конкурентоспроможної продукції порівняно з тією, що виготовляє підприємство, або при зміні власних можливостей підприємства – обмеження потенціалу в результаті виділення окремих підрозділів з підприємства; розширення можливостей в результаті появи додаткових джерел фінансування [1, с. 196].

Процес формування і реалізації стратегії мають зворотний зв'язок, оскільки здійснюють і цілі, і їх виконання. Він є безперервним, тому що постійно відбуваються зміни у зовнішньому середовищі, а значить і у діяльності підприємства також. Звідси випливає, що стратегічний план також час від часу зазнає певних змін. Крім того, не менш важливою складовою процесу формування стратегії є врахування людських, матеріальних, енергетичних та інших ресурсів. Взаємодія та узгодженість даних ресурсів забезпечать в першу чергу ефективну роботу підприємства, та головне – виробництво продукції з метою задоволення потреб суспільства.

Література:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Кевин Койн Как упорядочить процесс разработки стратеги / Кевин Койн // Менеджмент и менеджер. Анализ и планирование. – 2007. – № 11. – С. 4-13.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
4. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
5. Хухрин А. Стратегия управления развитием ЛПХ и повышения его доходности / А. Хухрин // АПК: экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 24-27.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work / H. Mintzberg. – N-Y: Harper&Rov, 1973.