

Швед В.В., кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницький соціально-економічний
інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

Горобець В.П. магістр 2-го року підготовки
спеціальності «Менеджмент»
Вінницький соціально-економічний
інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-26-9>

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

METHODOLOGICAL APPROACHES TO DEVELOPING AN ENTERPRISE STRATEGY

Анотація. В статті розглядаються базові підходи до методології побудови стратегії розвитку підприємства. Визначаються передумови побудови стратегії розвитку, ключові фактори впливу та основні етапи. Наводиться алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, стратегія розвитку.

Abstract. The article discusses the basic approaches to the methodology of building a development strategy for an enterprise. The prerequisites for building a development strategy, key factors of influence and the main stages are determined. The algorithm of development of the enterprise development strategy is given.

Keywords: strategic management, strategy, development strategy.

Постановка проблеми. Стратегії визначають конкретні дії компанії, і існує межа між прийнятими стратегіями та стратегіями, що розвиваються. Невпроваджені стратегії з часом адаптуються до ситуацій, реагують на події та генерують нові ідеї для реалізації. Слід пам'ятати, що стратегії вимагають синтезу винахідливості, інтуїції, креативності, бачення та експериментів. У деяких випадках стратегії не можна використовувати для довгострокового планування, оскільки під час розробки стратегії можуть виникнути непередбачувані події та нові перспективи, які необхідно пов'язати із запланованими змінами.

Стратегічні плани є дуже реалістичними і зосереджені на реаліях компанії та зовнішнього середовища, які можуть вплинути на цілі організації. Будь-яка компанія проходить етапи розвитку, змін та вдосконалення, перш ніж прийняти конкретну стратегію. Важливим фактором у процесі формулювання стратегії є поведінка акціонерів, менеджерів і персоналу щодо того, як сформульовано план, який

забезпечить довгострокове ефективне функціонування підприємства. Суть прийнятої стратегії полягає в намірі визначити довгострокові цілі організації, затвердити методологію її досягнення та розподілити ресурси для досягнення цих цілей. Рівень ризику для підприємства визначається шляхом порівняння можливостей і ресурсів.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є розгляд методологічної сутності та підходів до розробки стратегії розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питань стратегічного розвитку присвячено роботи таких авторів, як: Ансофф І., Коваль Л.І., Маліношевська К. І. Віханський В.С., Гудзь О.І., Хацер М.В., Швед В.В., Портер М., Шершньова З. Є., Тесленок І.М. та інших.

Вклад основного матеріалу. Формулювання стратегії - це систематичний процес, що включає методологію підходу до набору правил прийняття рішень, які деталізують низку кроків у використанні аналітичних інструментів. Цей процес включає в себе просування продуктів і послуг на ринок, зміцнення позицій компанії, пошук можливостей при підписанні контрактів, надання точної інформації при обґрунтуванні початкової стратегії, а також своєчасне внесення змін до формулювання стратегії. У ринковій економіці детальні плани дій не можуть прояснити очікування щодо формулювання стратегії. Прогнози ситуації, позиції та організаційної культури організації є комбінацією бачень менеджерів організації. Менеджери приймають взаємопов'язані рішення, які забезпечують досягнення цілей через розвиток організаційних систем і впливають на розробку стратегічних рішень.

Несформульовані стратегії свідчать про те, що компанії використовують неефективну політику управління. Не всі організації займаються розробкою та реалізацією стратегій, і не всі організації здатні визначити напрямок свого довгострокового розвитку. Це пов'язано з тим, що менеджери не мають достатніх знань і навичок у сфері стратегічного управління. Впровадження стратегії підприємства вимагає додаткових витрат - фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інтелектуальних. Обмеженість ресурсів ускладнює для організацій розробку планів розвитку за оптимальних зовнішніх і внутрішніх умов. Постановка правильних цілей і вибір правильного напрямку розвитку підприємства є основою стратегічного управління. Не всі керівники здатні оцінити потенційні можливості та загрози для стабільного розвитку. Якість управління бізнесом та вміння раціонально використовувати ресурси роблять управління та розробку стратегії все більш необхідними [4].

Етап формулювання стратегії організаційного розвитку починається зі стратегічного плану. Стратегічний план - це довгостроковий план дій, який систематизує та формує якість місії та цілей підприємства. Він охоплює всі аспекти діяльності компанії і спрямований на розробку, організацію та реалізацію стратегічних планів, довгострокових проектів та інвестиційних програм.

Існує три рівні стратегічних змін в організації:

- Фундаментальна реорганізація. Ситуація яка виникає, наприклад, коли компанія переходить з одного сектору економіки чи ринку до іншого. В даному

випадку змінюється місія організації, асортимент продукції, ринки, технології та структура ресурсів. У разі радикальної реорганізації керівництво компанії стикається з найбільшими труднощами в реалізації своєї стратегії;

- Радикальні зміни. Ситуація за якої відбуваються зміни, що пов'язані зі значними структурними змінами всередині організації, зазвичай в результаті виділення або злиття з іншими подібними організаціями. Злиття різних підрозділів, впровадження нових продуктів вимагають змін в організаційній структурі, що, в свою чергу, вимагає коригування організаційної культури;

- Помірні зміни. Являють собою найпоширеніший тип стратегічних змін. Такі зміни необхідні, коли організація виводить новий продукт на існуючий або новий ринок. Зміни, як правило, стосуються маркетингу та організації виробництва. Компанія активно шукає нові канали дистрибуції і робить описову рекламу, яка фокусується на залученні інтересу клієнтів до нового продукту.

Відправною точкою процесу формулювання стратегії є визначення або модифікація місії компанії. Місія компанії є важливим інструментом для її керівників та організаторів у визначенні довгострокового стратегічного напрямку і повинна враховувати цілі компанії з точки зору структури продажів, ключових ринків, ключових технологій, зовнішнього оточення компанії та рівня соціальної культури.

Визначення цілей в узагальненому вигляді включає такі основні елементи:

- 1) Виявлення та аналіз тенденцій;
- 2) встановлення загальних цілей
- 3) встановлення ієрархії цілей ("дерево цілей");
- 4) визначення окремих цілей і завдань як засобів їх досягнення.

Слід зазначити, що під час визначення цілей підприємства повинні бути враховані такі основні їхні характеристики, як: конфліктність; компліментарність; індиферентність.

Ще одним важливим етапом у формулюванні стратегії розвитку є аналіз внутрішнього середовища. На цьому етапі аналізуються доходи, витрати, фінансові результати, запаси та фінансовий стан компанії з метою виявлення її сильних і слабких сторін та визначення конкурентних переваг.

Повністю передбачаючи зміни у зовнішньому середовищі та їхній вплив на внутрішнє середовище, керівництво торговельного підприємства може підготуватися до змін бізнес-ситуації та вжити необхідних адаптаційних заходів.

Для того, щоб максимально ефективно використовувати розроблені методи адаптації, необхідно своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі [3].

Аналіз середовища діяльності підприємства включає економічну, правову, політичну, соціальну та технологічну складові.

Економічна складова включає в себе аналіз низки питань, серед яких: аналіз основних економічних тенденцій в країні, аналіз загального ринкового середовища, дослідження привабливості бізнесу.

Правова складова включає в себе аналіз: ступеня ефективності правових норм, динамічності правового середовища, наявності та якості громадянського контролю за дотриманням законодавства.

Політична складова включає в себе аналіз: намірів влади щодо розвитку підприємництва та засобів їх реалізації, основних особливостей політичної системи та їх впливу на ринкові умови.

Соціальна компонента включає аналіз: дослідження рівня життя та платоспроможного попиту, вивчення ставлення людей до роботи та якості життя, дослідження структури населення за різними рівнями освіти.

Технологічний компонент включає аналіз таких напрямків, як: стан розвитку науки і техніки, дослідження ринку нових технологій, аналіз можливостей подальшого використання існуючих технологій та визначення часу їх заміни.

Аналіз безпосереднього оточення включає такі елементи, як споживачі, постачальники та конкуренти.

Аналіз внутрішнього середовища компанії включає: людські ресурси, організацію, виробництво, маркетинг і фінанси.

Аналіз кадрових питань може здійснюватися за такими напрямками: підбір, навчання та просування персоналу, рівень кваліфікації персоналу, врахування особистих зусиль і принципів вищого керівництва, рівень плинності кадрів тощо.

Організаційні питання аналізуються за наступними напрямками: комунікаційні процеси, організаційна структура, правила, регламенти та процедури, що існують на підприємстві, розподіл прав та обов'язків, ієрархія підпорядкування.

Аналіз виробничих питань здійснюється за наступними напрямками: виробництво продукції, стан завантаженості потужностей, дослідження і розробка тощо,

Маркетингові питання аналізуються за такими напрямками: стратегії розвитку продукту, стратегії просування продукції, вибір ринків збуту та систем дистрибуції, реклама.

Фінансові питання аналізуються за наступними напрямками: підтримка адекватної ліквідності, прибутковість бізнесу, структура основних та оборотних активів, інвестиційні можливості бізнесу [6].

Зазначені показники стратегічного аналізу прямо впливають на якість побудови стратегії розвитку та формують основні передумови.

Формування стратегій розвитку підприємств має здійснюватися поетапно. При цьому необхідною умовою розробки ефективної стратегії розвитку українських підприємств є комплексне врахування дестабілізуючого впливу комплексу факторів (передусім воєнного стану та бойових дій) на діяльність підприємств.

Нижче тезово наведено етапи розробки стратегій розвитку на українських підприємствах:

1 етап – усвідомлення місії підприємства.

2 етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. На цьому етапі особливу увагу слід приділити саме

факторам нестабільності в економіці України (кризові прояви, залишки командно – адміністративної системи управління економікою, корупція, наявність суттєвої кількості економічних реформ, не ефективність державних важелів впливу на економіку та ін.).

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (для чого рекомендується використовувати метод SWOT аналізу).

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.

5 етап – розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір).

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства.

7 етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

8 етап – оцінка реалізації стратегії та врахування недоліків реалізації при розробці наступної або зміні існуючої [8].

Узагальнено алгоритм побудови стратегії розвитку підприємства наведено на рисунку 1 [7].

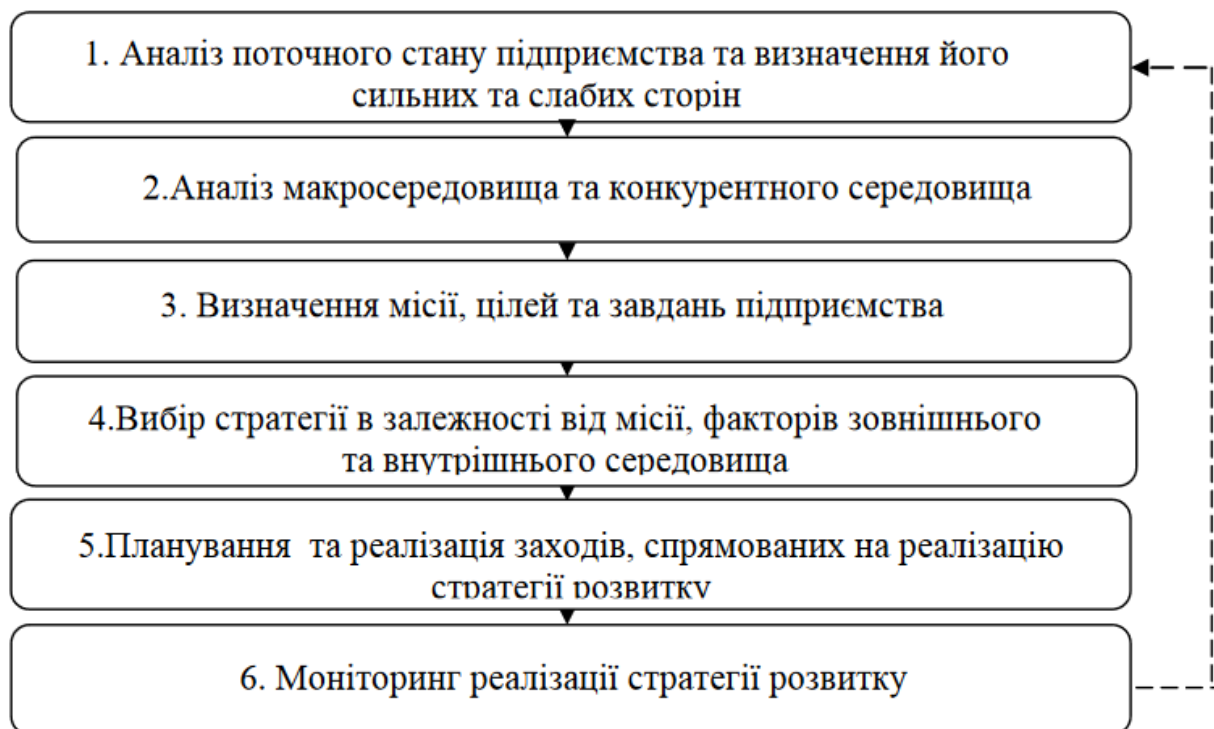


Рис. 1 Узагальнений алгоритм розробки стратегії розвитку підприємства.

Висновки. Таким чином в даному розділі дипломної роботи нами здійснено аналіз сутності методичних підходів до розробки стратегії підприємства. Розглянути ключові елементи методики розробки стратегії, визначено узагальнений алгоритм розробки стратегій розвитку на українських підприємствах а також наведено його візуалізаційне відображення.

Список використаних джерел

1. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121-125
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. К. : Центр учбової літератури. 2009. 440 с.
3. Коваль. Л.І., Герасименко О.О. розробка та реалізація стратегії торговельного підприємства: організаційний аспект. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/18_2015/13.pdf
4. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 41. С. 74-78
5. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного аналізу протистояння підприємств конкурентів. *Наукові праці МАУП*. №1. 2014. С. 183-189
6. Розробка стратегії розвитку підприємства. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/441136/mod_resource/content/2/%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%209.pdf
7. Тесленок І.М., Воровська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3716/1/Teslenok_Evaluation.pdf
8. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.
9. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 151 с.
10. Швед В., Даних Е. Методологічне забезпечення стратегічного управління діяльності підприємства. *Молодий вчений*. №2 (05). 2014. С. 60-63
11. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. № 1(25). 2023. С. 81-89 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Shved_Shlinchuk.pdf
12. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. № 2(14). 2020. С. 58-64 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf