

УДК 65.016.2

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Кобелев В.М., к.е.н., доцент,
Захарченко Ю.В., студентка (НТУ «ХПИ»)*

У статті розглядається актуальна проблема формування стратегії розвитку підприємства у сучасних умовах ринку.

Ключові слова: стратегія розвитку, формування стратегії, стратегічне управління підприємством.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Кобелев В.Н., к.э.н., доцент,
Захарченко Ю.В., студентка (НТУ «ХПИ»)*

В статье рассматривается актуальная проблема формирования стратегии развития предприятия в современных условиях рынка.

Ключевые слова: стратегия развития, формирование стратегии, стратегическое управление предприятием.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

*Kobyelyev V.M.
Zaharchenko U.V.*

The article is devoted to actual problem generating enterprise development strategy in modern conditions of the market.

Keywords: strategy development, strategy formation, strategic management.

Постановка проблеми. Однією з проблем, яка виникає перед будь-яким підприємством, є проблема забезпеченості безперервності розвитку. Ми живемо в складному, швидко і безперервно мінливому світі бізнесу з великою кількістю змінних чинників. Керівникам, що діють в цих обставинах, необхідні методи та інструменти управління, створені для умов загального хаосу та непередбачуваності зовнішнього ділового середовища.

Сучасні економічні умови, що характеризуються високою динамічністю і невизначеністю, пред'являють до підприємств все більш жорсткі вимоги, особливо в частині управління. У таких умовах ефективний розвиток підприємства без наявності чіткої стратегії розвитку практично неможливий. При цьому в процесі управління потрібно розробляти стратегію розвитку та вносити до неї коректування набагато швидше, ніж це було кілька десятиків років тому, а ймовірність прогнозів, на яких ґрунтуються стратегічні рішення, повинна збільшуватися. В таких умовах необхідно вдосконалення методів та механізмів формування стратегії підприємства. Проаналізувавши існуючу теоретичну і методологічну базу процесу розробки та реалізації стратегії розвитку, можна виділити їх «вузькі» місця і тим самим позначити основні

напрямки подальшого розвитку методів і механізмів формування стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Процесу формування стратегії розвитку підприємства присвячено багато досліджень та робіт таких вчених як М. Портер [1], К. Прохалад [2], Г. Хемел [2], І. Ансофф [3], а також таких сучасних авторів як Виханський О.С. [4], Довгань Л.С. [5], Каракай Ю. В. [5], які у своїх роботах відображають вирішення питань формування стратегічного розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Основними труднощами в процесі формування стратегії є динамічна зміна чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Сучасні умови вимагають підприємства реагувати на зміни швидше ніж декілька десятиків років тому. Недоліками цих підходів є відсутність корегування місії, цілей та задач відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. Тому у даному дослідженні у процесі формування стратегії пропонується систематичний моніторинг місії, цілей та задач, і у разі їх невідповідності здійснювати необхідну корекцію для кожного етапу формування стратегії.

Мета та завдання статті. Метою даної статті є удосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає:

- обґрунтування теоретичних основ поняття стратегії підприємства;
- оцінка етапів формування стратегії розвитку підприємства.

Виклад основної частини матеріалу. Слід зазначити, що на сьогоднішній день в науці немає єдиного визначення поняття «стратегія підприємства», виділяється кілька основних підходів до його визначення [6]:

1) Перший ґрунтується на уявленнях зацікавлених у розвитку підприємства осіб про результати цього розвитку і оптимальному стані фірми. При такому підході в процесі формування стратегії розвитку виділяється чітка ієрархія «місія – стратегія – цілі – завдання»;

2) Другий підхід розглядає стратегію розвитку підприємства як синтез окремих стратегічних рішень, визначаючи її як сукупність рішень, достатніх для визначення основних напрямків діяльності;

3) Третій підхід являє собою різні комбінації елементів перших двох. Спираючись на ці підходи, сформуємо визначення стратегії підприємства.

Стратегія підприємства – це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Незалежно від підходу результатом діяльності повинна стати чітко сформульована стратегія підприємства, основною метою якої є успішне функціонування підприємства та максимально можливе задоволення потреб усіх зацікавлених в її реалізації осіб. Але роль стратегії розвитку набагато більш багатогранна, що ще більше підкреслює необхідність її наявності на підприємстві. В даний час, крім основної, виділяють наступні аспекти щодо визначення стратегії підприємства:

- «Стратегія як зразок» – це реалізована стратегія, яка була осмислена і певним чином оформлена після деякого часу після її реалізації. Результатом цих дій є якийсь зразок стратегії. Цей зразок використовується в подальшому для формування інших стратегій, враховують умови, що змінилися. Крім того, така стратегія визначає в значній мірі репутацію, імідж підприємства.

- «Стратегія як влада» – результат політичного процесу взаємодії всіх зацікавлених у виробництві осіб, що дає надзвичайні повноваження тим, хто покликаний реалізувати цю стратегію. У загальному сенсі і ті, хто має владу, і ті, хто хотів би її мати, впливають на виробництво. У багатьох випадках фактична влада на підприємствах неминуче розділена, і цей поділ вироблено незалежно від інтересів,

принципів розвитку підприємства або ступеня демократії при прийнятті рішень. Влада дробиться просто тому, що ніхто з індивідумів не може контролювати всі бажані аспекти діяльності організації. Це вимагає, щоб лідери контролювали структуру зміни влади – спосіб заміни через якийсь час людей, контролюючих основні ресурси підприємства.

- «Стратегія як конкурентна позиція підприємства». З цієї точки зору основною метою стратегії підприємства є пошук і використання конкурентних переваг підприємства. Розвиток ринкової економіки з постійним зростанням конкуренції закріпило цю грань стратегії розвитку як основну. У своїх роботах М. Портер підкреслює, що основні завдання стратегії – це вибір і підтримання «виграшних» позицій у ринковому середовищі.

- «Стратегія як система мотивації і контролю персоналу» – квінтесенція особливостей перспективної системи мотивування персоналу, причому акцент робиться на динаміці цих систем у міру успіхів або провалів у діяльності підприємства. Стиль керівництва, структури, системи і процеси управління повинні також змінитися, щоб змінити застарілі елементи стратегічної конфігурації.

- «Стратегія як реакція на зовнішні виклики» – внутрішньо фірмовий механізм, безперервно забезпечує відповідні відповіді на нові стратегічні проблеми і «виклики». Виникаючі проблеми формують «порядку денного» стратегічної діяльності на підприємствах – кожен проблему чи виклик потрібно вивчати і парувати з достатньою ефективністю [7].

Варто відзначити, що грамотно вибудована стратегія представлена всіма гранями, описаними вище, і, таким чином, є дуже значимим механізмом управління підприємством. Але, з іншого боку, існування «ідеальної» стратегії неможливо. По-перше, неможливо розробити «єдину» стратегію для всіх підприємств, оскільки стратегія розвитку повинна враховувати унікальні особливості кожного підприємства, від яких будуть залежати не тільки масштаби стратегічних заходів, але й механізми розвитку, закладені в стратегію. По-друге, з плином часу відбуваються серйозні зміни, як у внутрішній, так і у зовнішньому середовищі підприємства, що також вимагає внесення змін, часто кардинальних, в стратегію розвитку. Незважаючи на таку унікальність кожної стратегії розвитку, в сучасній науці виділено ряд основних видів стратегій, найбільш оптимальних для реалізації в певних умовах, що, безсумнівно, полегшує і впорядковує процес формування стратегії на підприємстві.

На даному етапі розвитку стратегічного управління формування стратегії розвитку підприємства ґрунтується, головним чином, на виборі з декількох альтернативних варіантів стратегій. При цьому кожен

з розглянутих варіантів формується сценарним методом, або на основі стандартних рішень для широко розповсюджених ситуацій. Найбільш повно питання методів формування стратегії підприємства розглянуто вченими Гарвардської школи (М. Портер, К. Прохалад, К. Ендрюс, Г. Хемел [1-2]), яка і сьогодні залишається лідером у цьому напрямку.

Запропонований Ендрюсом [9] SWOT-аналіз передбачає формування стратегії на основі оцінки впливу на підприємство таких факторів, як: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози. SWOT-аналіз дозволяє сформулювати перелік стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток. Портер розглядав процес формування стратегії з точки зору конкурентної позиції підприємства, заснованої на аналізі п'яти сил конкуренції, який дає розробнику уявлення про сильні та слабкі позиції підприємства на ринку і найбільш вигідної позиції.

Прохалад і Хемел [2] розглядали процес формування стратегії підприємства як виявлення унікальних властивостей підприємства та розробку заходів на підтримку і зміцнення цієї унікальності.

При цьому всі методи формування стратегії підприємства ґрунтуються на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Це не дивно, так як саме потенціал підприємства та ринкові умови економіки, в яких воно знаходиться, визначає можливі шляхи його розвитку.

На практиці процес формування стратегії розвитку підприємства зводиться до пошуку відповідей на три основні питання:

- В якій в даний час ситуації перебуває підприємство, якими параметрами вона характеризується?;
- Як підприємство бачить для себе своє «ідеальний стан», на яке місце на ринку і в суспільстві претендує підприємство?;
- Які заходи необхідно вжити, щоб досягти цього «ідеального стану», які ресурси для цього будуть потрібні?.

Таким чином, процес формування стратегії розвитку можна представити у вигляді послідовності деяких етапів, які зображено на рисунку 1.

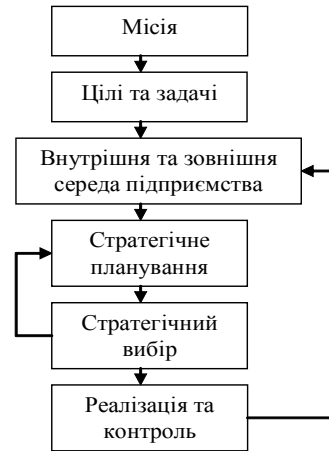


Рис. 1. Процес формування стратегії підприємства

Розглянемо ці етапи більш детально. На першому етапі відбувається визначення місії.

Місія фірми – це її головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина її існування, які в сукупності формують основні напрямки та орієнтири діяльності фірми. Місія ніби окреслює межі бізнесу фірми, допомагає уявити її можливості та визначити те, на що не треба марно витратити зусиль. Одна з найбільш точних формул місії: «Місія компанії = Образ + Кредо». «Образ» спрямований на формування зовнішності компанії в уявленні оточуючих. Основне призначення образу полягає у відповіді на питання: «Що це за організація?». «Кредо», у свою чергу, надає компанії внутрішню цілісність і відповідає на питання: «Чого прагнути організації?».

Другим кроком у процесі стратегічного управління є визначення цілей підприємства. Мета служить основним критерієм при прийнятті управлінських рішень і показує стан об'єкта управління, до досягнення якого прагне організація.

Взаємозв'язок між місією, цілями та задачами представлений на рисунку 2.

Місія ↓ Цілі ↓ Задачі ↓ Реалізація	Загальний стратегічний орієнтир	Послідовна конкретизація обраного напрямку розвитку у різних формах дозволяє підвищити ефективність оцінки та контролю по його досягненню
	Якісне вираження	
	Кількісне вираження	
	Досягнення обраного орієнтиру	

Рис. 2. Взаємозв'язок між місією, цілями та задачами

В результаті аналізу внутрішнього середовища виводиться оцінка стратегічного потенціалу в рамках поставленої мети. Аналіз зовнішнього середовища фірми дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, створювані зовнішнім середовищем: оцінити можливості і загрози.

Схематично дії, що виконуються на етапі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища можемо представити у наступному вигляді на рисунку 3.

Але аналіз не закінчується двома етапами. Третій етап полягає в спільному дослідженні потенціалу і клімату. Твір потенціалу і клімату і дає основний результат аналітичної стадії – значення стратегічної позиції підприємства. Можна сказати, що саме твір стратегічної позиції на стратегічну активність дає якусь стратегічну силу, часто звану конкурентною перевагою [8].

Зі схеми на рисунку 3 можна зробити висновок про те, що стратегічний аналіз підприємства носить складний характер і вимагає обліку безлічі чинників. Разом з тим він дозволяє виявити коло проблем, що стоять перед підприємством і певний набір різних способів їх

вирішення. Щоб стати стратегією, цей набір повинен сформуватися в систему. Загальні цілі необхідно перетворити в чітко поставлені завдання із зазначенням очікуваних результатів, на досягнення яких буде спрямована діяльність організації. Для реалізації різнохарактерних завдань потрібна розробка комплексної стратегії підприємства, визначальною засоби досягнення місії і цілей. Тут необхідно оцінити всю господарську діяльність з метою прийняття рішення по інвестиціям (вкладення коштів в перспективні проекти) і дезінвестицій (відмови від неефективних виробництв). Таким чином, ми підійшли до обговорення наступного кроку в процесі вироблення стратегічного поведінки: «плануванню».

З урахуванням отриманих у ході стратегічного "аналізу" результатів здійснюється "планування" стратегії, яке дозволяє відповісти на питання про те, яким найбільш ефективним способом можна досягти поставленої мети і що для цього необхідно зробити. Схематично дії, що виконуються на етапі планування можемо представити у наступному вигляді на рисунку 4.

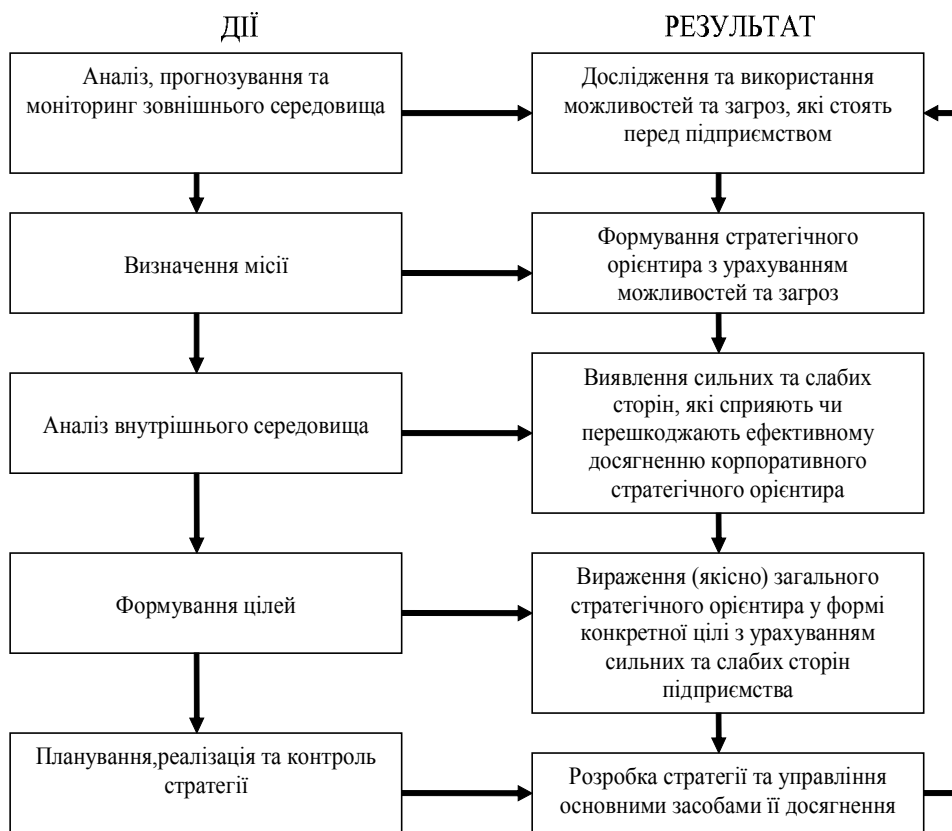


Рис. 3. Процес формування стратегії підприємства. Етап «Внутрішня та зовнішня среда підприємства»: проведені заходи і отримані результати

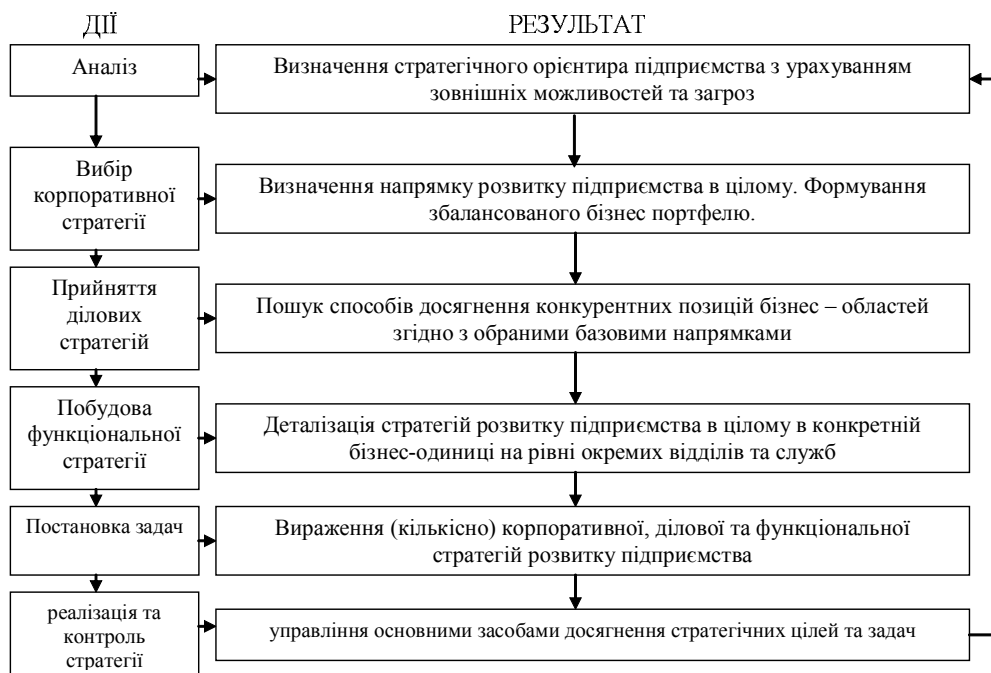


Рис. 4. Процес формування стратегії підприємства. Етап «Планування»: проведені заходи і отримані результати

Наступним етапом стратегічного управління є реалізація стратегії. На цьому етапі необхідно відповісти на питання: за допомогою яких ресурсів, ким, коли і яким чином можуть бути виконані цілі організації? А етап «оцінки і контролю» замикає процес стратегічного управління в безупинний цикл.

Схематично дії, що виконуються на етапі реалізації можемо представити у наступному вигляді на рисунку 5.

З рисунку 5 видно, що етап «реалізації» стратегії створює основу у формі планів, структури та бюджетів з метою виконання поставлених цілей і завдань. Одночасно, ця група заходів є основою для проведення «оцінки і контролю» по ефективності досягнення висунутих (на етапах «аналізу» та «планування») стратегічних орієнтирів [9].



Рис. 5. Процес формування стратегії підприємства. Етап «Реалізація»: проведені заходи і отримані результати

У цьому дослідженні була зроблена спроба «задуманій» стратегії та у процесі цього дослідження розглянути основні сучасні підходи щодо розробки були виявлені «вузькі» міста. На нашу думку на

сьогоднішній день потрібно розробляти стратегію розвитку та вносити до неї коректування набагато швидше, ніж це було кілька років тому. Тому ми пропонуємо виконувати систематичний моніторинг місії, цілей та задач, і у разі їх невідповідності здійснювати необхідну корекцію для кожного етапу формування стратегії. Це дозволить вчасно реагувати

на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах, що сприятиме підвищенню здатності компанії адаптуватися до цих змін, а також забезпечить їй конкурентні переваги в майбутньому. Схематично дії, що пропонується виконувати у процесі формування стратегії представлені на рисунку 6.



Рис. 6. Процес формування стратегії підприємства (адаптація авторів)

На практиці стратегія розвитку підприємства частіше спрямована на поліпшення відразу декількох елементів, при цьому варто відзначити, що навіть зміна лише одного елемента буде приводити до зміни значень показників і інших елементів.

Висновок. Для врахування сучасних реалій процес формування стратегії розвитку підприємства повинен ґрунтуватися на теоретичних та методологічних основах, які представлені вище. Керівникам, що діють в обставинах швидкої зміни середовища, необхідні методи та інструменти управління, створені для умов загального хаосу, непередбачуваності зовнішнього ділового середовища. Вони повинні професійно розглядати усі чинники, які впливають на розвиток підприємства, вміти робити певні висновки та на основі цього правильно обирати стратегію розвитку підприємства. У сучасному середовищі підприємство без ясної та ефективної стратегії розвитку – це не бізнес, а набір активів, обтяжених зобов'язаннями. Для того щоб не тільки вижити, але і посилити свої конкурентні позиції на ринку, необхідно займатися стратегічним плануванням систематично та на професійному рівні. Тому запропоновані в роботі пропозиції щодо

виконання систематичного моніторингу місії, цілей та задач під час реалізації стратегічного управління сучасним підприємством потребують їх апробації в умовах реального виробництва та можуть бути цікаві керівникам з точки зору запровадження в повсякденну практику їх роботи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Портер. М. Конкуренція.:Пер. з англ. – М.:Видавничий дім «Вільям», 2005 – 608 с.
2. Г. Хемел, Прохалад К.К. Конкуруючи за майбутнє, Москва, 'Олімп-Бізнес', 2002
3. Ансофф І. Стратегічне управління, Москва, Економіка та фінанси, 1989
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
5. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
6. Айвазян С.А., Балкінд О.Я., Шерешева М.Ю. Стратегії бізнесу: аналітичний довідник і ін / За ред. Г.Б. Клейнера. - М.: КОНСЕКО, 1998.

7. Босенко О.В. Стратегічне внутріфірмове планування // Праці молодих учених. Економічні науки, 2010, № 4.

8. Коцарь І.В. Процедура формування стратегії розвитку підприємства // Сучасні наукові технології, 2006, № 1.

9. Підхід до стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.b-news.narod.ru/management/ppodhod_2.htm

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Кірдіна О.Г.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*

УДК 656.078

АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ НА БАЗІ МОРСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОРТІВ

Ковбатюк М.В., к.е.н., доцент (КДАВТ)

Одним з напрямків розвитку українських морських портів для активізації інтеграції в міжнародну транспортно-логістичну систему є створення на їх базі транспортно-логістичних центрів. Для вибору виду логістичного центру на базі порту в статті представлений відповідний алгоритм.

Ключові слова: морський торговельний порт, транспортно-логістичний центр, алгоритм.

АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА НА БАЗЕ МОРСКОГО ТОРГОВОГО ПОРТА

Ковбатюк М.В., к.э.н., доцент (КГАВТ)

Одним из направлений развития украинских морских портов для активизации интеграции в международную транспортно-логистическую систему является создание на их базе транспортно-логистических центров. Для выбора вида логистического центра на базе порта в статье представлен соответствующий алгоритм.

Ключевые слова: морской торговый порт, транспортно-логистический центр, алгоритм.

ALGORITHM OF TRANSPORT AND LOGISTICS CENTRES FORMATION ON THE BASE OF SEA COMMERCIAL PORTS

Kovbatiuk M.V.

Summary. One of the directions in development of Ukrainian seaports for integration into international transport and logistics system is formation of transport and logistics centers on their base. To choose the type of logistics centre on the base of seaport relevant algorithm in the article is represented.

Key words: sea commercial port, transport and logistics centre, algorithm.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Морські порти України є найважливішою складовою частиною не тільки транспортної, але і виробничої інфраструктури країни. Особлива роль портів в економіці визначається тим, що вони розташовані на напрямках міжнародних транспортних коридорів, а також тим, що через них проходить адміністративний та економічний кордон України. Порти виконують роль пунктів стиковки (перехідних мостів) між транспортною системою, а відповідно і економікою України з світовою транспортною системою та економіками іноземних держав.

В умовах пошуку оптимального способу організації змішаних, інтермодальних та мультимодальних перевезень, а також інтеграції в міжнародну транспортно-логістичну систему на перший план виходить можливість створення в порту транспортно-логістичних центрів.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Питання логістичного обслуговування, формування логістичних систем на підприємствах водного транспорту взагалі та в морських портах, зокрема, розглядаються в наукових працях таких вчених, як Баришнікова В.В. [1], Вінніков В.В. [2], Костоглодов Д.Д. [3], Ларіна Р.Р. [4], Г.Маліндретос,