

навчальні програми, програми підтримки корпоративних стандартів і корпоративної культури.

Слід зазначити, що системи часто розробляються так, щоб відповідати можливостям і вимогам певних ринків, в основному, виходячи з внутрішніх факторів і намірів самої компанії: фінансового стану, етапу життєвого циклу фірми та товару та ін. Тому вибір оптимальної системи збуту продукції залежить від специфіки діяльності підприємства.

Таким чином, систему збуту на x підприємствах можна визначити як комплекс заходів підприємства-виробника зі створення, виробництва і доведення товару до споживача. В цілому система збуту продукції

включає в себе реалізаційну підсистему промислового підприємства і підсистему розподілу продукції (побудова каналів збуту товарів). При цьому суть збутової політики підприємства складають способи правильного доведення товару до споживачів і його реалізація. Виділені особливості системи збуту на підприємствах дозволяють намітити перспективним напрямком дослідження вивчення особливостей управління збутом, яке зводиться до оцінки можливих каналів збуту, вибору комунікаційної стратегії в системі просування товару і направлено на збільшення зростання обсягу продажів з метою досягнення комерційного успіху підприємствами.

1. Спільник І.В. Загородна О.М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2014. Вип. 17. С. 106-120.*

2. Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2012. Вип. 22, ч. 2. С. 10-13.*

3. Слабинский С.В. Особенности сбыта промышленной продукции в современных условиях. *Экономика, предпринимательство и право. 2011. Том 1. № 4. С. 21-26.*

4. Кидирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. № 8 (173). С. 36-42.*

5. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник / уклад. І.В. Король; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2018. 190 с.

6. Примак Т.О. Маркетинг [Текст]: навч. посіб. К.: МАУП, 2001. 200 с.

E-mail: garmatiuk85@gmail.com

УДК 655.15.011.42

Дем'яненко О.М.

старший викладач кафедри менеджменту
видавничо-поліграфічної галузі,

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ПРОЦЕС РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглядаються основні поняття процесу розроблення стратегії розвитку підприємств. Досліджено етапи формування та реалізації стратегії та ключові моменти, які необхідно враховувати для забезпечення ефективної її реалізації та досягнення оптимального результату діяльності підприємства. Визначено місце процесу розроблення стратегії розвитку в управлінні підприємством, а також встановлено вимоги до процесу розроблення стратегії розвитку, як до сукупності послідовних заходів, спрямованих на оптимізацію використання існуючого потенціалу підприємства. Обґрунтовано необхідність створення альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей і завдань для покращення результатів діяльності та підвищення ефективності функціонування на ринку.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, ефективність, управління, планування, стратегічні рішення.

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Демьяненко О.Н.

В статье рассматриваются основные понятия процесса разработки стратегии развития предприятий. Исследованы этапы формирования и реализации стратегии и ключевые моменты, которые необходимо учитывать для обеспечения эффективной реализации и достижения оптимального результата деятельности пред-

прияття. Определено место процесса разработки стратегии развития в управлении предприятием, а также установлены требования к процессу разработки стратегии развития, как к совокупности последовательных мероприятий, направленных на оптимизацию использования существующего потенциала предприятия. Обоснована необходимость создания альтернативных вариантов достижения стратегических целей и задач для улучшения результатов деятельности и повышения эффективности функционирования на рынке.

Ключевые слова: стратегия развития предприятия, эффективность, управление, планирование, стратегические решения.

PROCESS OF DEVELOPMENT OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF ENTERPRISES

Demyanenko O.

The article deals with the main concepts of the process of developing a strategy for enterprise development. The stages of development and implementation of the development strategy and the key points to be considered in order to ensure the effective implementation of the strategy and achieve the optimal result of the enterprise activity are explored. The place of the development strategy development process in the management of the enterprise is determined. Requirements for the development strategy development process, as a set of consistent measures aimed at optimizing the use of existing potential of the company, are established. The importance of selecting the priority directions of optimization of activity is clarified in order to ensure the effectiveness of implementation of the actions provided for by the development strategy. The stage of formation of a portfolio of strategic alternatives has been formed. The main components of the strategy implementation process are highlighted. The necessity of creation of alternative variants of achievement of strategic goals and tasks for improvement of performance and increase of efficiency of functioning in the market is substantiated.

Keywords: enterprise development strategy, efficiency, management, planning, strategic decisions.

Постановка проблеми. Для надання підприємству інвестиційної привабливості та забезпечення оптимальними результатами на довгострокові періоди, необхідне застосування стратегії розвитку підприємства, за допомогою якої можна сформулювати перспективний напрямок розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження його внутрішніх можливостей з умовами зовнішнього середовища та розроблення комплексу заходів, які забезпечать досягнення безперервного зростання обсягів діяльності [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі виділяється декілька підходів, розроблених вітчизняними та зарубіжними економістами щодо обґрунтування стратегічного вибору підприємства.

Аналіз сучасних джерел дозволяє констатувати схожість точок зору економістів щодо необхідності відмінності стратегії, розробленої в межах різних підприємств, від стратегії одного конкретного підприємства, але в різні часові періоди. У літературі описано декілька варіантів послідовності і змісту розроблення фінансової стратегії, які не мають кардинальних суперечностей, але мають деякі відмінності. При цьому створення стратегії не є формалізованим процесом, але вимагає обґрунтованого творчого підходу.

Дослідженнями в галузі стратегічного управління займалися зарубіжні економісти М. Портер, Р. Ансофф, П. Друкер, Ю. Брігхем. Серед вітчизняних фахівців варто виділити І. Бланка, В. Шелудько, О.О. Терещенка.

Мета статті. Метою даного дослідження є формування основних етапів розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства, їх особливостей та ключових процесів для забезпечення підприємства оптимальними результатами діяльності, перспективності розвитку та інвестиційної привабливості.

Виклад основного матеріалу. Необхідною умовою розвитку підприємства в конкурентному середовищі є розроблення стратегії. Саме стратегія розвитку може підняти підприємство на вищий рівень та щабель розвитку, забезпечити стійкість економічного зростання та інвестиційну привабливість.

Процес створення стратегії підприємства позначається різними термінами. Найчастіше застосовуються поняття розроблення, вироблення, формулювання або формування стратегії у взаємозв'язку із стратегічним управлінням і стратегічним плануванням [4].

Процес прийняття управлінських рішень варто відносити до стратегічного управління, оскільки шляхом формування цілей і завдань та вибору і обґрунтування варіантів їх досягнення реалізується процес розроблення стратегії розвитку підприємства.

На відміну від стратегічного планування, що полягає у визначенні перспективних завдань і розробленні програми ефективних дій, спрямованих на виконання цих завдань, процес розроблення стратегії використовує спеціальні інструменти і методи, які дозволяють отримувати інформацію про тенденції розвитку середовища і розробляти ефективні дії з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища що. А це в свою чергу дає можливість підприємству точно спрогнозувати і розрахувати ефективність запланованих заходів.

У зв'язку з тим, що стратегічне планування діяльності підприємства є функцією управління, яка забезпечує основу для всіх управлінських рішень, можна встановити місце процесу розроблення стратегії розвитку в загальному процесі управління підприємством (рис. 1).

Процес розроблення стратегії розвитку полягає у здійсненні сукупності послідовних заходів формування цілей і дій підприємства з метою оптимального використання існуючого потенціалу. При цьому процес повинен відповідати ряду вимог:

1. Послідовність розроблення. Стратегія розвитку не повинна бути непередбачуваним набором ізольованих рішень.
2. Відповідність генеральній стратегії. Стратегія розвитку повинна вписуватися в загальну стратегію підприємства.
3. Відповідність зовнішньому і внутрішньому середовищу. Стратегічні рішення повинні прийматися на основі відповідності наявних ресурсів підприємства

та його потенціалу зростання його реальним можливостям.

Процес розроблення стратегії розвитку повинен мати модель послідовних процесів, таких як, постановка цілей, аналіз середовища, розроблення і реалізація стратегії.

Для створення сприятливих умов для здійснення безпосереднього розроблення стратегії розвитку потрібно оптимізувати на підприємстві процеси інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення [2].

Процес розроблення стратегії розвитку має відбуватися за певними послідовними етапами (рис. 2).

До підготовчого етапу розроблення стратегії розвитку відносять аналіз загальної стратегії, що діє на підприємстві [6].

Результати проведення цього етапу є основоположними для процесу розроблення стратегії розвитку, оскільки неприпустима суперечність між стратегією розвитку і загальною стратегією підприємства. Тільки у випадку повної відповідності та сумісності стратегії розвитку із загальною стратегією підприємства та з іншими функціональними стратегіями, всі стратегічні рішення підприємства будуть максимально ефективними.

Для забезпечення ефективності стратегії розвитку підприємства повинні бути обрані пріоритетні напрями оптимізації діяльності, такі, як формування і розподіл фінансових ресурсів, управління фінансовою діяльністю, фінансова безпека, формування прибутку та ін.

В процесі аналізу інших функціональних стратегій відбувається визначення їх точок перетину з стратегією розвитку і визначення сумісних стратегічних напрямів роботи.

Перший етап розроблення стратегії розвитку має полягати у формуванні цілей і завдань, на досягнення яких спрямована діяльність підприємства на протязі всього періоду реалізації стратегії розвитку. Основною вимогою на даному етапі є реальність цілей, які повинні бути забезпечені достатньою кількістю фінансових ресурсів.

Другий етап розроблення стратегії розвитку підприємства полягає у проведенні аналізу і оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з проведенням аналізу фінансового потенціалу підприємства. Без проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища неможливо правильно оцінити зовнішні загрози і потенційні можливості підприємства. Без проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища неможливо визначити сильні і слабкі сторони підприємства, перші з яких підприємство зможе цілеспрямовано і ефективно використовувати в ході проведення фінансово-господарської діяльності, а для других розробити захисні механізми і заходи по уникненню небезпек.

Головне завдання стратегічного аналізу полягає у виборі об'єкту дослідження, встановленні особливостей, тенденцій і закономірностей його розвитку, та у визначенні оптимальних методів і інструментів управління даним об'єктом.

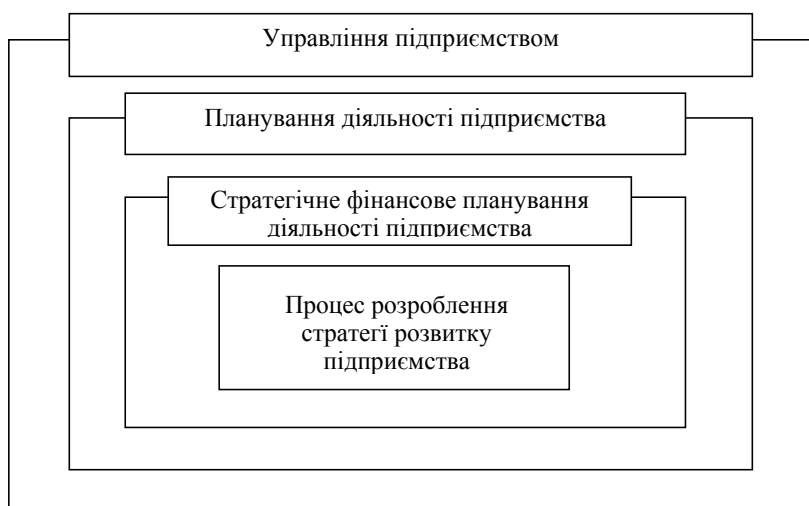


Рис. 1. Місце процесу розроблення стратегії розвитку в управлінні підприємством

Третій етап розроблення стратегії розвитку полягає у виборі критеріїв оптимізації діяльності підприємства, має реалізуватися в межах розроблення альтернативних варіантів стратегій, залежить від обсягів та видів діяльності підприємства, та особливостей його організаційної побудови.

Четвертий етап розроблення стратегії розвитку полягає в оцінці стратегічних альтернатив, оскільки для досягнення поставлених цілей процес створення альтернативних стратегічних рішень має полягати в розробленні певної їх кількості та виборі напрямку стратегічних дій, спрямованого на максимальне досягнення бажаного результату. При цьому підприємству немає необхідності створювати велику кількість альтернативних варіантів стратегій, даремно витрачаючи ресурси, оскільки поставлені цілі можуть бути досягнуті і в результаті розроблення декількох всебічно продуманих стратегій розвитку.

Процес формування портфелю стратегічних альтернатив може складатися з наступних етапів:

- формування альтернатив використання фінансових можливостей;
- формування альтернатив усунення загроз зовнішнього середовища;
- формування альтернатив збереження і використання сильних сторін підприємства;
- формування альтернатив усунення слабких сторін підприємства;
- аналіз ефективності портфелю стратегічних альтернатив.

При цьому всі альтернативні варіанти стратегій мають створюватися для відбору найбільш перспективної з них [3].

П'ятий етап розроблення стратегії розвитку має полягати в остаточному обранні одного варіанту, який застосовуватиметься весь подальший стратегічний період.

Шостим етапом є реалізація розробленої стратегії. Реалізація стратегії розвитку підприємства є логічним результатом її попереднього розроблення.

Реалізація стратегії – це організація процесу виконання стратегії, його регулювання і координація [2].

В межах даного етапу потрібно виділити його складові частини:



Рис. 2. Основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства підприємством

1. Реалізація запроєктованих заходів, яка відбувається протягом всього стратегічного періоду.

2. Корегування стратегії розвитку в процесі її реалізації за необхідності.

3. Контролінг реалізації стратегії розвитку, основним завданням якого є попередження можливих помилок в процесі реалізації стратегії розвитку і забезпеченні її ефективності.

Реалізацію стратегії розвитку можна вважати успішно завершеною, якщо досягнуті всі поставлені стратегічні цілі розвитку підприємства.

Висновки. Процес розроблення стратегії розвитку підприємства є послідовним і трудомістким, в ході якого суб'єкту стратегії доводиться вирішувати різноманітні завдання, спрямовані на досягнення покращення діяльності підприємства та забезпечення його інвестиційної привабливості.

При цьому не існує єдиного оптимального підходу до прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Процес розроблення та реалізації стратегії розвитку

обґрунтовує необхідність створення альтернативних варіантів досягнення стратегічних фінансових цілей і вирішення завдань з подальшим аналізом і оцінкою цих версій з метою обрання оптимального варіанту стратегії розвитку для покращення результатів діяльності та підвищення ефективності функціонування на ринку в конкурентному середовищі.

Під час створення стратегії розвитку підприємство повинно обрати конкретні бізнес-проекти і напрями роботи, визначити критерії оптимізації діяльності, відповідно до цього обрати партнерів і контрагентів, розробити нормативи фінансової діяльності, джерела фінансування та інші параметри. Необхідно прорахувати кінцеві результати реалізації стратегії, і визначити якісні та кількісні показники.

При цьому повинно бути декілька різних варіантів досягнення результату, які розглядаються в межах кожної з альтернативних стратегій, утворюючи портфель альтернативних стратегічних рішень, спрямованих на досягнення однієї мети – підвищення ефективності діяльності.

1. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. Науковий вісник: 36. науково-технічний праць. Львів: Національний лісотехнічний університет України. 2011. Вип. 21.19. С. 224-228.

2. Гуткевич С.О. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Монографія. С.О. Гуткевич та інші. За ред. проф. Гуткевич С.О. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016. 162 с.

3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К.: Знання, 2010. 406 с.

4. Рульєв В.А. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

5. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір: матеріали наук. семінару. К.: НУХТ, 2016. 102 с.

6. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>