

УДК 658.14

Єпіфанова І. Ю.

Дзюбко М. Ю.

Вінницький національний технічний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті досліджено теоретичні питання стратегії розвитку підприємства. Розглянуто базові стратегії розвитку підприємства. Визначено основні види ризиків розвитку підприємства та основні методи їх аналізу. **Ключові слова:** стратегія, стратегічний розвиток, стратегія розвитку підприємства, ризики розвитку, аналіз ризиків стратегії.

Постановка проблеми. Однією з найхарактерніших ознак сучасного розвитку світової економіки є глобалізація, яка призвела до появи нової форми конкуренції, що стала наслідком виходу за межі окремої країни, виробництва, формуючи всесвітню глобальну систему конкурентних відносин, яка вимагає відповідного управління. Промислове підприємство для забезпечення своєї діяльності прагне забезпечити економічний розвиток. Поняття «розвиток» є одним із фундаментальних та надзвичайно широко використовуваних у різних галузях природничих, філософських, суспільних та економічних наук. У зв'язку із цим досить важливим питанням є формування ефективної стратегії розвитку. Особливе значення відводиться аналізу ризиків стратегії розвитку підприємства, оскільки сучасні підприємства функціонують на динамічному ринку з високим ступенем невизначеності параметрів зовнішнього оточення та піддаються великій кількості ризиків, тому аналіз ризику стратегій розвитку підприємств набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження питань ризиків стратегії розвитку підприємства зробили такі провідні економісти, як: І. Ансофф, Ю.А. Бойко, М.О. Боярська, М.П. Войнаренко, О.С. Віханський, В.Г. Герасимчук, В.В. Джеджула, Г.І. Кіндрацька, О.Є. Кузьмін, А.М. Люкшинов, А.П. Міщенко та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Огляд публікацій указує на недостатній рівень висвітлення питання аналізу ризиків стратегії розвитку підприємств.

Мета статті полягає у дослідженні та систематизації сутності та методів оцінювання ризиків стратегії розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія розвитку підприємства передбачає формування основних цілей та завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, що використовуватимуться для досягнення поставленої мети.

У літературі існують різні підходи до визначення сутності стратегії розвитку, що у цілому є тотожним стратегії, які систематизовані в табл. 1. Узагальнюючи наведені визначення, можна зазначити, що стратегією розвитку підприємства є процес формування довгострокового плану діяльності підприємства з урахуванням особливостей його діяльності, потенціалу та наявних ресурсів, які забезпечать йому конкурентні переваги.

У підсумку стратегія розвитку підприємства має відповісти на низку питань, серед яких найголовнішими є:

- у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися;
- у чому саме діяльність підприємства має бути унікальною;

Таблиця 1

Визначення стратегії розвитку науковцями [1–8]

Автор	Стратегія розвиток підприємства – це
А. Чандлер [1]	визначення основних довготермінових цілей та завдань підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей
Ю. Калиніченко [2]	підготовка наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів для досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем
Л.С. Довгань [3]	довготерміновий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей
О.М. Талавира [4]	складається з дій і підходів управлінського персоналу для досягнення визначеної мети діяльності; стратегія має забезпечувати спрямованість і адаптованість дій підприємства в ринкових умовах
Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїтінгтон [5]	напрямок і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить ресурси компанії у відповідність до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній
Г. Мінцберг, Дж. Куїні [6]	завдання, політика та плани, які разом визначають характер підприємства та його підхід до виживання і перемоги в конкурентній боротьбі
М. Портер [7]	створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії
І. Ансофф [8]	діяльність із досягнення важливих довгострокових цілей системи в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом зміни стану самої системи
В.Г. Герасимчук [9]	основа планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних із цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, вдосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною й якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів

- які ресурси (фінансові, трудові, матеріальні) будуть необхідні;
- як прибуток буде отримано під час розвитку даних напрямів.

У науковій літературі виділяють такі характеристики стратегії розвитку підприємства [9–12]:

- у процесі формування стратегії не формується будь-які конкретні кроки. Як показує практика, заключним етапом процесу є обґрунтування напрямів розвитку підприємства, що дасть йому змогу забезпечити собі стабільне зростання та посилити свої позиції;
- для розроблення різних стратегій використовуються різні методики пошуку;
- у момент розвитку подій, що розвиваються в не бажаному для підприємства напрямку, потреба в обраній стратегії зникає;
- неможливо передбачити всі вірогідні можливості, що можуть відкритися в ході розроблення плану заходів у процесі формулювання стратегій;
- якщо вдається отримати повний обсяг інформації, можлива постановка під сумнів доцільності початкової стратегії. Це зумовлює необхідність зворотного зв'язку, що дасть змогу вчасно переглянути плани і зробити важливі коректування.

Стратегія розвитку підприємства передбачає формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети [13].

У теорії та практиці використовуються різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес розвитку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, механізм формування альтернатив, циклічна та ієрархічна моделі процесу стратегічного планування та ін. [14].

На практиці підприємства застосовують так звані базисні, або еталонні, стратегії розвитку бізнесу [9–15]:

- стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку;
- стратегії інтегрованого зростання;
- стратегії диверсифікованого зростання;
- стратегії скорочення.

Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання. Зазначимо, що, використовуючи цю стратегію, підприємство намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Підприємство також веде пошук можливостей для того, щоб поліпшити своє становище на наявному ринку або ж для переходу на новий ринок.

Друга група еталонних стратегій – стратегії інтегрованого зростання – пов'язані з розширенням підприємства через додавання нових структур. Підприємству доцільно використовувати цю групу стратегій, коли воно перебуває в сильному бізнесі, але не може здійснювати стратегії концентрованого зростання. Водночас інтегроване зростання не суперечить довгостроковим цілям



Рис. 1. Види базових стратегій розвитку [9–16]

підприємства. Зауважимо, що підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення.

Третя група еталонних стратегій – стратегії диверсифікованого зростання реалізується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на цьому ринку із цим продуктом у рамках цієї галузі. Як правило, основні фактори, що впливають на вибір стратегії диверсифікованого зростання, такі:

- ринки знаходяться в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;

- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, що можуть бути вкладені більш прибутковий;

- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;

- антимонопольне законодавство не дає можливості розширювати бізнес у рамках галузі;

- скорочення податкових витрат;

- полегшення виходу на світові ринки;

- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективного використання потенціалу наявних менеджерів.

Остання група еталонних стратегій – стратегії скорочення – використовують для цілеспрямованого згорання підприємства.

На практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій.

Основними елементами стратегічного управління є підприємство та зовнішнє середовище. Підприємство, яке є складовою частиною зовнішнього середовища, для забезпечення ефективної діяльності повинне вміти адаптуватися до наявних та можливих змін зовнішнього середовища. Зовнішньому середовищу, яке є динамічною системою, властиві постійні зміни. Підприємство як складова частина даної системи повинне завжди оперативно реагувати на такі зміни. Саме тому успіху можуть досягнути не ті підприємства, які здатні сформулювати вдалу стратегію, а ті, які здатні вчасно адаптувати її згідно із змінами та враховувати ризики.

На нашу думку, процес реалізації стратегії розвитку підприємства відбувається за такими етапами:

- формування цілей і завдань діяльності підприємства;

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;

- формування стратегії розвитку підприємства;

- реалізація інноваційної діяльності;

- довгострокове стратегічне прогнозування;

- визначення необхідного обсягу ресурсів на розвиток підприємства з урахуванням потреб на інноваційну діяльність;

- контроль над реалізацією стратегії розвитку та коригування за необхідності;

- визначення ознак економічного розвитку підприємства.

Даний процес є циклічним, і після досягнення певного етапу розвитку підприємство коригує

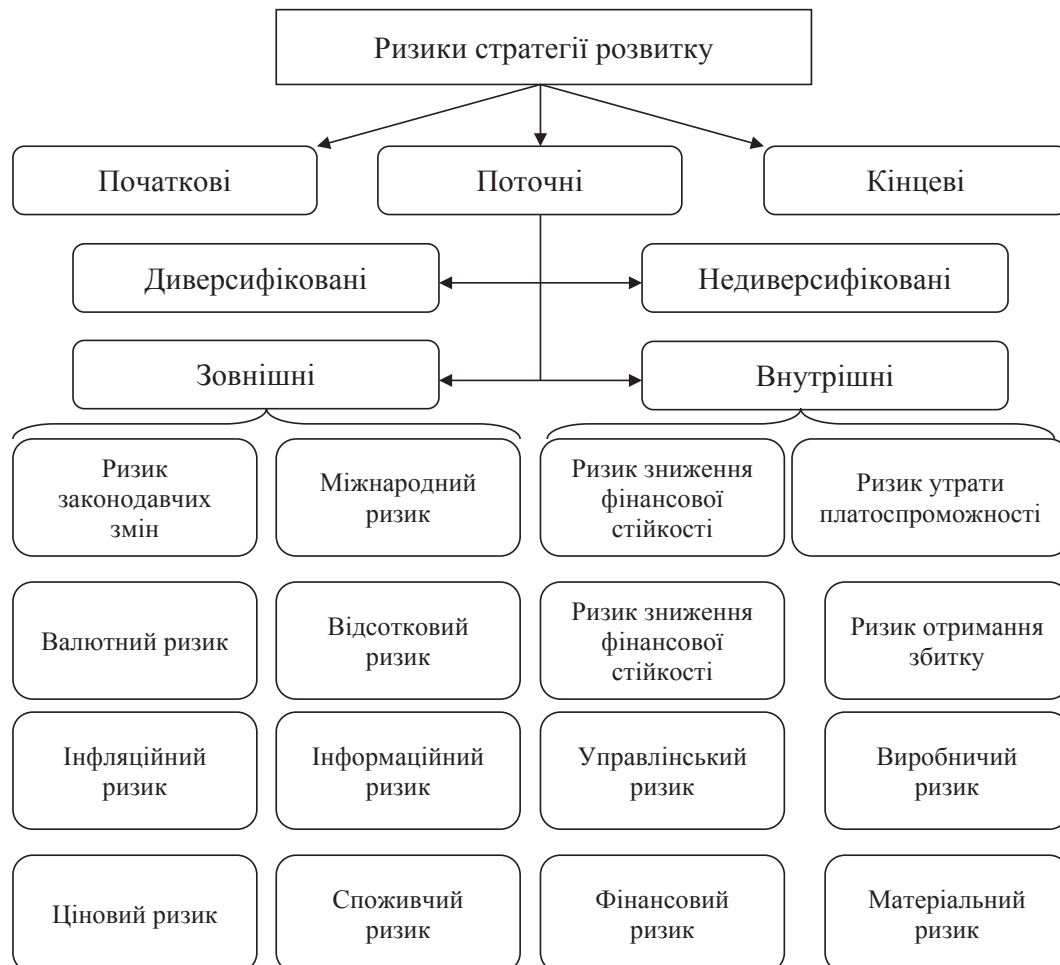


Рис. 2. Ризики в процесі реалізації стратегії розвитку промислових підприємств

загальну стратегію та досягає нових цілей. Досить важливим етапом у процесі реалізації стратегії розвитку є управління ризиками, які можуть спричинити негативні результати.

Процес управління ризиками стратегії розвитку передбачає їх ідентифікацію, визначення можливих розмірів впливу на процес реалізації стратегії, оцінювання рівня впливу на діяльність підприємства та пошук напрямів зниження впливу ризиків або ж їх нейтралізацію.

Досить важливо правильно ідентифікувати наявні та потенційні ризики стратегії розвитку, що сприятиме успішній реалізації наступних етапів. У цілому розрізняють диверсифіковані та недиверсифіковані ризики. Диверсифікація ризиків стратегії передбачає розширення у стратегії підприємства варіантів досягнення стратегічних цілей, рівні прибутковості яких (або інший корисний ефект) або не корелюються, або слабо корелюють один з одним.

До диверсифікації ризиків реалізації стратегії розвитку можуть належати питання відбору на конкурсній основі постачальників сировини і матеріалів, диверсифікація ринків збуту та інші напрями диверсифікації, які не пов'язані з мінімізацією ризиків конкретного варіанту розвитку, а з диверсифікацією ризиків здійснення стратегії.

У цілому до диверсифікованих ризиків належать [17]:

- діловий ризик, тобто ризик, пов'язаний із функціонуванням підприємства та залежить від змін попиту на продукцію, ймовірності появи на ринку товарів-замінників, репутації підприємства, динаміки виробничих витрат, фізичного та морального зносу устаткування тощо. За інших рівних умов чим вище конкуренція на ринку, тим вище діловий ризик;

- ризик ліквідності, що виникає в разі неможливості реалізації якого-небудь активу за вартістю його придбання;

- ризик непогашення боргу.

До недиверсифікованих ризиків належать [17]:

- ризик зниження ринкової вартості акцій, який пов'язаний зі змінами вартості акцій підприємства через коливання курсів на фондовому ринку в цілому. Даний вид ризику істотно підвищується для країн, рівень розвитку фінансової системи яких недостатній, оскільки національні фінансові ринки сильно залежать навіть від незначних змін кон'юнктури світових фінансових ринків і в максимальній мірі схильні до впливу світових фінансових криз;

- процентний ризик, який пов'язаний зі зміною ставок відсотка за кредитно-грошовою політикою держави;

- інфляційний ризик.

На наступному етапі важливим є здійснення аналізу ризиків стратегії розвитку. Статистичний метод оцінки ступеня ризику оснований на теорії ймовірності розподілу випадкових величин і передбачає визначення величини дисперсії або середньоквадратичного відхилення від очікуваних змін. Основним недоліком даного методу є те, що його застосування передбачає наявність необхідного

обсягу інформації за елементами аналізованої системи в минулих періодах, які впливали на реалізацію стратегії розвитку в попередніх періодах.

Оцінювання ступеня ризику за методом аналізу доцільності витрат передбачає сегментування всіх витрат, що виникають у процесі реалізації стратегії розвитку за різними видами ризику, у межах яких можливі збитки не перевищують граничні значення встановлених рівнів ризику.

Оцінити ризики стратегії можливо також за допомогою методу експертних оцінок, який є одним із найбільш поширених методів оцінювання. Його суть полягає у визначенні попередньо вибраними експертами порівняльних бальних оцінок різних ризиків. Оскільки всі ці ризики зазвичай нерівноцінні, то кожному ризику присвоюється ваговий коефіцієнт значущості. У результаті отримують середню бальну оцінку ризику варіанту реалізації проекту.

До переваг методу експертних оцінок варто віднести відносну простоту його використання, а до недоліків – неминучий суб'єктивний характер одержуваних оцінок.

Ще одним методом аналізу ризиків стратегії розвитку є метод обліку ризику проекту за допомогою збільшення премії за ризик, рівнозначний збільшенню норми дисконтування і відображає посилення вимог інвестора до ефективності вкладених ним коштів з урахуванням можливого ризику. Розмір премії за ризик, який відображається в розрахунках у формі надбавки до норми дисконтування, також є суб'єктивним і є експертною оцінкою самого інвестора. З методологічного погляду подібний метод обліку виправданий тільки для тих видів ризиків, які не можуть бути застраховані.

Метод потрійного розрахунку може бути застосований шляхом моделювання оптимістичного, найбільш імовірного і песимістичного сценаріїв динаміки інтегральних показників стратегії розвитку підприємства. На практиці під час оцінки ефективності інвестиційних проектів застосовують найбільш імовірний та песимістичний сценарії, оскільки вони представляють найбільший інтерес для аналітика.

Висновки. Отже, систематизація наявних підходів до визначення сутності стратегії розвитку дала змогу визначити її як процес формування довгострокового плану діяльності підприємства з урахуванням особливостей його діяльності, потенціалу та наявних ресурсів, які забезпечать йому конкурентні переваги.

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Розглянуто основні етапи процесу реалізації стратегії розвитку. Визначено, що процес управління ризиками стратегії розвитку передбачає їх ідентифікацію, визначення можливих розмірів впливу на процес реалізації стратегії, оцінювання рівня впливу на діяльність підприємства та пошук напрямів зниження впливу ризиків або ж їх нейтралізацію.

Список використаних джерел:

1. Chandler A.D. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge. MA : MIT Press, 1962. – 457 p.
2. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 4(29). – С. 106–115.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

4. Талавири О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О.М. Талавири // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка» / Редкол.: В.П. Мікловда, В.І. Ярема [та ін.]. – Ужгород : Говерла, 2016. – Вип. 1(47). – Т. 2. – С. 335–339.
5. Джонсон Дж. Корпоративна стратегія: теорія і практика / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон ; 7-е изд. ; пер. с англ. – М. : Вільямс, 2007. – 800 с
6. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн ; пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
7. Портер М.Е. Конкуренция / М.Е. Портер. – М. : Вильямс, 2001. – 495 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
10. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
11. Єпіфанова І.Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств / І.Ю. Єпіфанова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3. – Т. 1. – С. 56–59.
12. Джеджула В.В. Енергозбереження в системі управління розвитком промислових підприємств / В.В. Джеджула // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – Т. 2. – № 2. – С. 88–92.
13. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О. Боярська // Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – № 5. – С. 306–310 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>.
14. Бельюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6–13.
15. Отенко В.І. Методичне забезпечення стратегічних змін машинобудівних підприємств: науковий та прикладний аспекти / В.І. Отенко // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2013. – № 769. – С. 445–451.
16. Алексеева Н.І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства / Н.І. Алексеева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія «Економіка і менеджмент». – 2012. – № 3. – С. 71–80.
17. Бойко Ю.А. Оценка рисков стратегии развития машиностроительного предприятия / Ю.А. Бойко // Известия МГТУ «МАМИ». – 2010. – № 1(9). – С. 229–232.

Єпіфанова І. Ю.

Дзюбка М. Ю.

Винницький національний технічний університет

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Резюме

В статье исследованы теоретические вопросы стратегии развития предприятия. Рассмотрены базовые стратегии развития предприятия. Определены основные виды рисков развития предприятия и основные методы их анализа.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое развитие, стратегия развития предприятия, риски развития, анализ рисков стратегии.

Yepifanova I. Yu.

Dzyubko M. Yu.

Vinnitsia National Technical University

FORMATION OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN MODERN CONDITIONS

Summary

Theoretical questions of the development strategy of the enterprise are investigated. Basic development strategies of the enterprise are considered. Main types of risks of development of the enterprise and the main methods of their analysis are defined.

Key words: strategy, strategic development, development strategy of the enterprise, risks of development, strategy risk analysis.