

**Азарова А.О., к.т.н., доц., Желюк Н.С., магістрантка**

**ВИБІР, ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА  
CHOICE, PLANNING AND REALIZATION OF THE STRATEGIE OF  
ENTERPRISE'S DEVELOPMENT**

*У статті запропоновано комплексну цільову програму стратегічного управління підприємством, на базі якої обґрунтовано пріоритетні напрямки розподілу обмежених фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, що спрямовані на перспективний розвиток за умов кризових явищ в економіці.*

*The complex goal program of strategic enterprise management is offered in this article. It determines priority directions of allocation of limited resources.*

**Ключові слова:** *стратегія розвитку підприємства, комплексна цільова програма, система підтримки прийняття рішення (СППР), ефективність проектів, оптимізація витрат*

**Key words:** *strategy of enterprise's development, complex goal program, decision support system (DSS), effectiveness of projects, optimization of costs.*

**Постановка проблеми**

За умов цивілізованого ринкового середовища, де діють механізми конкуренції і суперництва, в забезпеченні ефективного функціонування підприємств вирішальну роль відіграє стратегія розвитку. Саме вона дозволяє контролювати та регулювати діяльність підприємства, а також запобігати втратам і зменшувати ризики.

Формування стратегії розвитку підприємства вимагає ретельного вивчення виробничо-технічних можливостей, визначення цілей та ключових проблем економічного суб'єкта, вибору та обґрунтування оптимального рішення, складання програми дій і перевірки її реалізації.

Отже, за сучасних умов України підприємствам необхідна відповідальна стратегія розвитку, яка стала б основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Серед провідних дослідників, які займалися розробкою стратегії розвитку підприємства, слід зазначити таких закордонних вчених, як: І. Ансофф, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Д. Чандлер, П. Друккер, Б. Берман, а також вітчизняних науковців: З. Є. Кіндрацьку, С.В. Шершньову, С. В. Оборську, В. Г. Герасимчука, В. Колпакова, О. Віханського, А. Пушкаря та ін. [1-15].

### **Невирішені частини загальної проблеми**

Існує численна кількість різних методів та моделей, що дозволяють досліджувати та враховувати окремі аспекти стратегічного розвитку підприємства, при цьому більшість з них є достатньо неповними або складно підлягають формалізації через необхідність врахування різноякісних параметрів оцінювання, характеризуються значно високим рівнем суб'єктивності при виборі та обґрунтуванні оптимального стратегічного рішення, не враховують умов швидкоплинного кризового середовища як в екстремальному, так й інтенсивному його аспектах.

Отже, відсутність єдиного підходу до формування стратегії розвитку підприємства, потреба в уніфікації існуючих підходів та усунення їх недоліків спричиняють необхідність розроблення нових концептуальних підходів до стратегічного планування та управління підприємством.

Одним з найбільш продуктивних підходів, що дозволяє позбутися вищевикладених недоліків є створення комплексної цільової програми стратегічного управління підприємством засобами системи підтримки прийняття рішення (СППР), в основі якої полягає метод, що ґрунтується на декомпозиції головної мети стратегічної програми дій, побудові бази знань (ієрархії цілей) і динамічному цільовому оцінюванні можливих альтернатив її реалізації.

### Мета дослідження

Метою статті є розроблення системи заходів щодо підвищення ефективності розподілу ресурсів між перспективними напрямками стратегічного розвитку вітчизняних підприємств за допомогою СППР «Солон 2».

Автори пропонують розробляти комплексну цільову програму (КЦП) стратегічного розвитку підприємства, яка зумовлює: побудову ієрархії підцілей та проектів, які необхідні для досягнення головної цілі – підвищення ефективності управління підприємством; визначення часткового впливу кожного з досліджувальних проектів на головну ціль, що дозволяє обґрунтувати найбільш продуктивні напрямки розподілу ресурсів, спрямованих на досягнення суб'єктом господарювання стратегічних переваг на ринку.

### Основні результати дослідження

Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, направлений на здійснення місії та досягнення цілей підприємства з максимальною ефективністю.

Головна задача цього плану – забезпечення нововведень та змін на підприємстві у відповідності зі змінами зовнішнього середовища.

Стратегія підприємства – це вибір таких способів виявлення стратегічних цілей, досягнення яких вимагає мінімальних сумарних виробничих та трансакційних витрат.

До кола завдань перспективного планування входять розроблення стратегічної орієнтації підприємства, визначення стратегічного потенціалу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на підставі аналізу ринку та виявлення внутрішніх ресурсів на підприємстві [9].

Результати досліджень, наведені у табл. 1, показують ставлення керівництва більшості вітчизняних підприємств до розробки власної стратегії діяльності підприємства.

Таблиця 1

## Ставлення до розробки комплексної стратегії підприємства, %

Економічне становище підприємств	Підприємства		
	Вважають розробку стратегії непотрібною	Розробляють стратегію	Планують почати розробку стратегії
- тяжке	21,9	34,4	43,8
- нестабільне	9,7	62,5	25,0
- стійке	10,9	58,7	26,1
- на підйомі	0,0	75,0	25,0
Середнє по вибірці	12,0	56,0	29,1

Дані табл. 1 свідчать про тісний зв'язок економічного зростання підприємства зі стратегією діяльності підприємства, яка направлена на досягнення стратегічних цілей. **З групи найбільш успішних підприємств не вважає стратегічне планування непотрібним, в той час як серед найменш успішних таких налічує 21,9 %.**

Для формування стратегії підприємства необхідно проаналізувати всі її основні складові, які наведено на рис. 1 [1].

Для забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії на підприємстві необхідно здійснити такі заходи, що наведено на рис. 2 [1].

Для ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно використовувати визначений інструментарій. На думку авторів статті, послідовність реалізації цього інструментарію передбачає такі кроки:

1. Складається ієрархічна послідовність дій для реалізації стратегії розвитку і здійснюється оцінювання їх впливу на досягнення головної цілі – підвищення ефективності стратегічного функціонування підприємства.

2. Проводиться оцінювання, чи є прийнята послідовність дій щодо реалізації стратегії достатньою, тобто чи всі чинники, що будуть впливати на процес реалізації головної цілі, враховано.

3. На базі складеної ієрархії дій визначаються пріоритетні напрямки фінансування заходів по удосконаленню стратегічного розвитку підприємства.



Рисунок 1. Складові стратегії підприємства

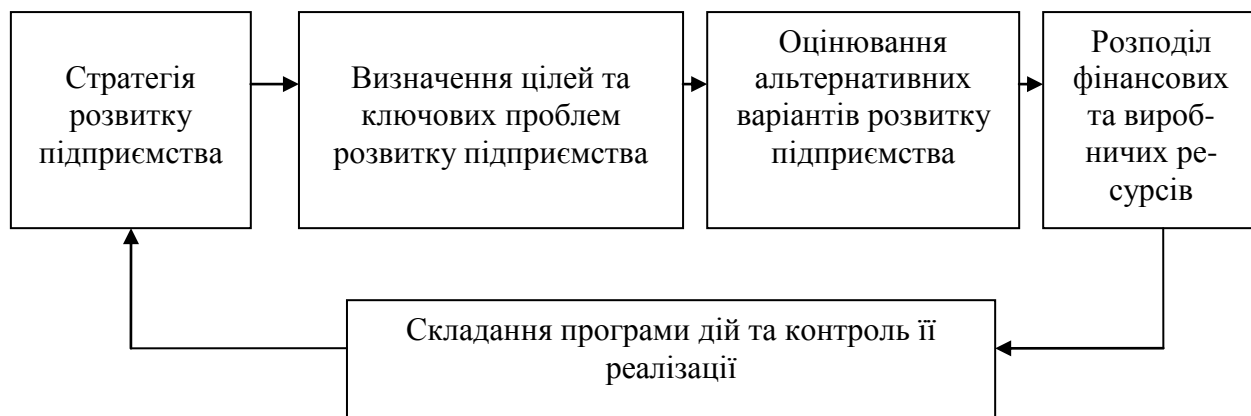


Рисунок 2. Схема впровадження стратегії розвитку підприємства

Фундаментальна економіко-математична модель оптимізації витрат на реалізацію стратегічного розвитку має набути такого вигляду [1]:

$$Z = \min \sum_{i=1}^N Z_i \quad (1)$$

де  $Z_i$  – витрати на здійснення дій щодо реалізації  $i$ -ої стратегії.

Завдання полягає у тому, щоб обґрунтувати пріоритетні напрямки фінансування стратегічної діяльності підприємства з метою її удосконалення.

На сьогоднішній день системи підтримки прийняття рішення здобули широкого застосування в провідних країнах світу для вирішення складних програм розвитку об'єктів різних сфер людської діяльності [13].

Групою вітчизняних вчених, на чолі з д.т.н., проф. В. Г. Тоценком (ІПРІ, м.Київ) було розроблено СППР «Солон-2» [13], яка дозволяє розробляти КЦП для розв'язку широкого кола задач як системного, так і прикладного характеру. Ця СППР не орієнтована на фахівців в галузі комп'ютерної техніки, скорочена версія цього програмного продукту є недорогою, отже автори пропонують використовувати саме цю СППР для удосконалення стратегії розвитку підприємства олійно-жирової галузі України.

Складену авторами ієрархію цілей щодо досягнення головної цілі – покращення стратегічного розвитку підприємства, наведено на рис. 3

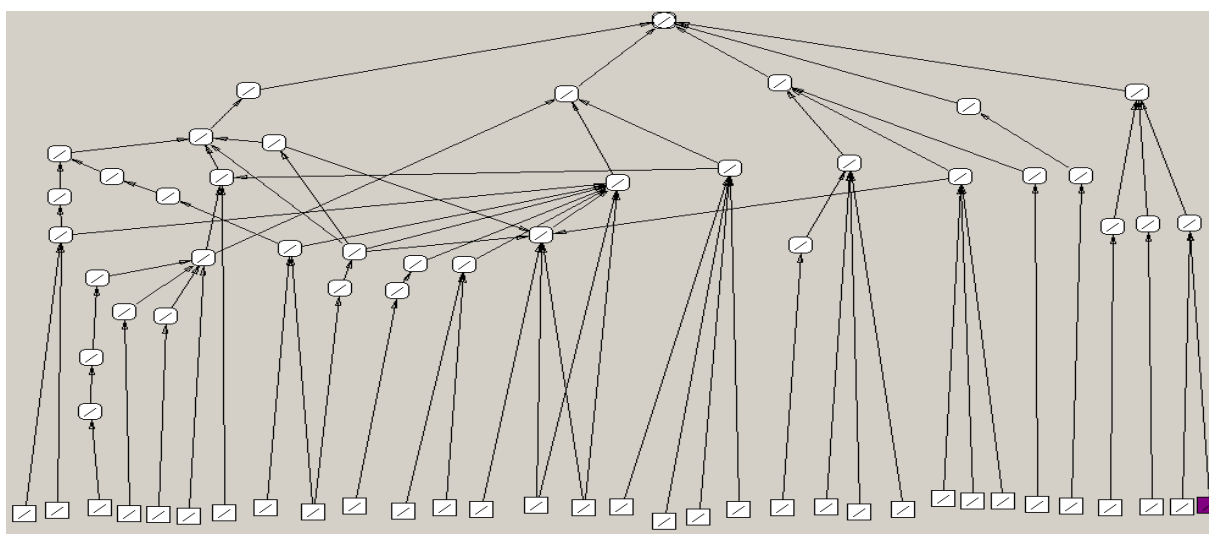


Рисунок 3. Ієрархія цілей щодо удосконалення стратегічного управління підприємством

Для пояснення принт-форми результату ієрархії, наведеної на рис. 3 та реалізованої засобами СППР «Солон-2» опишемо її вербально. Прийняті позначення є такими: назви проектів подано курсивом, назви цілей прямими шрифтом. У круглих дужках зазначено номери безпосередніх надцілей, у прямих дужках – номери безпосередніх підцілей.

- 0 Удосконалити стратегію розвитку підприємства [1, 2, 3, 4, 5]
- 1 Покращити маркетингову стратегію на підприємстві (0) [6]
- 2 Удосконалити виробничу стратегію (0) [8, 12, 13]
- 3 Покращити фінансово-інвестиційну стратегію (0) [33, 40, 34]
- 4 Удосконалити стратегію управління (0) [45]
- 5 Покращити кадрову стратегію на підприємстві (0) [47, 48, 49]
- 6 Збільшити обсяг продажу олійножирової продукції (1) [7, 58, 64]
- 7 Удосконалити роботу відділу маркетингу та збуту (6, 13) [8, 68]
- 8 Здійснити аналіз ринку олійножирової продукції (2, 7) [9, 54, 56, 67]
- 9 Вивчити сили підприємства, його конкурентні переваги в олійножировій галузі (8) [53]
- 10 Узгодити сили та можливості для формування окремих напрямів маркетингової стратегії підприємства (53) [11]
- 11 Визначити стратегічні та тактичні можливості підприємства для запобігання загрозам (10)*
- 12 Автоматизувати виробництво олійножирової продукції (2) [21, 14, 23, 28, 31, 26, 61]
- 13 Розширити асортимент продукції, що випускається (2, 7) [17, 18, 19, 20]
- 14 Удосконалити технології комплексної переробки соняшнику (12, 31) [15]
- 15 Здійснити переобладнання котелень для спалювання лушпиння (14) [16]
- 16 Перейти на режим повного самозабезпечення підприємства електроенергією (21, 15)*
- 17 Виготовляти майонезну продукцію середньої та високої жирності (13)*
- 18 Виготовляти маргаринову продукцію та спреди (13)*
- 19 Виробляти кондитерські жири (13)*

- 20 Виробляти кисень та водень (13)
- 21 Знизити собівартість продукції, що випускається (12, 65) [22, 16]
- 22 Скоротити кількість обслуговуючого персоналу, який задіяний на вторинних ділянках технології олійножирового виробництва (21)
- 23 Покращити якість олійножирової продукції (12) [24]
- 24 Покращити споживчі якості продукції та якість пакувальної тари (23) [25]
- 25 Використати світові стандарти для оцінювання якості продукції (24)
- 26 Зменшити втрати полуфабрикатів та основної продукції олійножирової технології (12, 31)
- 27 Знизити трудоємність процесів виробництва рослинної олії, вторинної продукції (12, 31)
- 28 Вести неперервний автоматичний контроль за технологічними процесами олійножирової продукції (12) [29, 30]
- 29 Забезпечити надійну роботу виробничого обладнання (28)
- 30 Виключити появу аварійних ситуацій на виробництві (28)
- 31 Запровадити нові види обладнання та технології (12) [32, 27, 26, 64, 14, 40]
- 32 Задіяти інженерно-технічних та робітничих кадрів високої кваліфікації, які спроможні сприймати та використовувати нововведення на виробництві (31)
- 33 Здійснити фінансовий аналіз діяльності підприємства (3) [39, 35 37, 38]
- 34 Вести фінансовий контроль за діяльністю підприємства та усіма його сегментами (3) [44]
- 35 Здійснити оптимізацію грошового потоку (33)
- 36 Забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів (39)
- 37 Забезпечити мінімізацію фінансового ризику на підприємстві (33)
- 38 Забезпечити рентабельність та прибутковість підприємства (33)
- 39 Провести оцінку потенційних фінансових можливостей підприємства (33) [36]
- 40 Залучити державні бюджетні інвестиції, інвестиції юридичних та фізичних осіб, іноземні інвестиції (3) [31, 41, 42, 43]



- 41 *Визначити інвестиційні потреби та інвестиційні можливості підприємства (40)*
- 42 *Обрати та реалізувати інвестиційні проекти з урахуванням стратегічних напрямів й добраних фінансових ресурсів та їх джерел (40)*
- 43 *Виявити найефективніші напрями інвестування та зосередити фінансові ресурси на цих напрямках (40)*
- 44 *Використати ERP-систему для обліку та перевірки усіх бізнес-операцій на підприємстві (34)*
- 45 *Забезпечити конкурентоспроможність підприємства завдяки вибору адекватних стратегічних планів та нагромадженню конкурентних переваг (4) [46]*
- 46 *Скласти стратегічні, тактичні та оперативні плани по функціонуванню підприємства (45)*
- 47 *Покращити стратегію стимулювання персоналу підприємства (5) [50]*
- 48 *Удосконалити корпоративну культуру (5) [51]*
- 49 *Мінімізувати конфлікти на підприємстві (5) [52, 66]*
- 50 *Розробити систему мотивацій персоналу на підприємстві (47)*
- 51 *Покращити психологічний мікроклімат на підприємстві(48)*
- 52 *Завчасно вирішувати конфліктні ситуації на підприємстві (49)*
- 53 *Провести SWOT-аналіз для оцінювання конкурентних переваг підприємства (9) [10]*
- 54 *Вивчити кон`юктуру ринку (8) [55]*
- 55 *Визначити попит та пропозицію обсягу продукції, що випускається по номенклатурі та асортименту (54)*
- 56 *Удосконалити брендинг підприємства (8) [57]*
- 57 *Збільшити інформованість споживачів про продукцію підприємства (56)*
- 58 *Оптимізувати ціну продукції (6) [59, 60]*
- 59 *Знизити ціну продукції до внутрішньоринкового рівня*
- 60 *Узгодити ціну зі світовими показниками (58) [65]*
- 61 *Знизити кількість браку (12, 59) [62, 63]*

- 62 Підвищити рівень штрафів, санкцій у разі браку з вини працівника (62)
- 63 Підсилити контроль за якістю продукції (61)
- 64 Здійснити вихід на нові ринки збуту (8) [31, 14]
- 65 Нетривале зниження ціни порівняно із відомими світовими фірмами (60) [21]
- 66 Підготувати персонал до адекватної поведінки у конфліктній ситуації (49)
- 67 Створити міжнародну рекламу підприємства (8)
- 68 Удосконалити рекламну кампанію підприємства та його продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (7)

Розрахунок ефективності цілей та проектів здійснювалось засобами СППР «Солон-2». Результат розрахунків наведено у табл. 2.

Таблиця 2

## Ефективність проектів

Найменування	Ефективність
Скласти стратегічні, тактичні та оперативні плани по функціонуванню підприємства	0,2
Перейти на режим повного самозабезпечення підприємства електроенергією	0,136
Покращити психологічний мікроклімат на підприємстві	0,075
Розробити систему мотивацій персоналу на підприємстві	0,075
Використати ERP-систему для обліку та перевірки усіх бізнес-операцій на підприємстві	0,05
Обрати та реалізувати інвестиційні проекти з урахуванням стратегічних напрямів й добраних фінансових ресурсів та їх джерел	0,03
Виробляти кисень та водень	0,027
Виробляти кондитерські жири	0,027
Завчасно вирішувати конфліктні ситуації на підприємстві	0,025
Підготувати персонал до адекватної поведінки у конфліктній ситуації	0,025
Визначити стратегічні та тактичні можливості підприємства для запобігання загрозам	0,023
Виявити найефективніші напрями	0,023
інвестування та зосередити фінансові ресурси на цих напрямках	0,023
Забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів	0,025
Забезпечити рентабельність та прибутковість підприємства	0,025
Збільшити інформованість споживачів про продукцію підприємства	0,02
Створити міжнародну рекламу підприємства	0,02
Підсилити контроль за якістю продукції	0,019
Підвищити рівень штрафів, санкцій у разі браку з вини працівника	0,019

(Продовження таблиці 2)

Скоротити кількість обслуговуючого персоналу, який задіяний на вторинних ділянках технології олійно-жирового виробництва	0,019
Виготовляти майонезну продукцію середньої та високої жирності	0,018
Виготовляти маргаринову продукцію та спреди	0,018
Використати світові стандарти для оцінювання якості продукції	0,015
Забезпечити мінімізацію фінансового ризику на підприємстві	0,015
Здійснити оптимізацію грошового потоку	0,015
Визначити попит та пропозицію обсягу продукції, що випускається по номенклатурі та асортименту	0,013
Визначити стратегічні та тактичні можливості підприємства для запобігання загрозам	0,013
Удосконалити рекламну кампанію підприємства та його продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках	0,01
Зменшити втрати полуфабрикатів та основної продукції олійно-жирової технології	0,01
Виключити появу аварійних ситуацій на виробництві	0,03
Забезпечити надійну роботу виробничого обладнання	0,004
Задіяти інженерно-технічних та робітничих кадрів високої кваліфікації, які спроможні сприймати та використовувати нововведення на виробництві	0,0015
Знизити трудоемність процесів виробництва рослинної олії, вторинної продукції	0,007

Отримавши за допомогою СППР «Солон 2» значення ефективності проектів, можна визначити пріоритетні напрямки розподілу фінансових ресурсів між ними та розробити рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Проект «Скласти стратегічні, тактичні та оперативні плани по функціонуванню підприємства» забезпечує досягнення головної цілі «Удосконалення стратегії розвитку підприємства» на 20 % і має найбільший вплив серед решти проектів. Це означає, що для удосконалення стратегії розвитку підприємства передусім необхідно реалізувати низку заходів щодо складання стратегічних, тактичних та оперативних планів по функціонуванню підприємства.

Наступним проектом за вагомістю на досягнення головної цілі є проект «Перейти на режим повного самозабезпечення підприємства електроенергією», його реалізація забезпечує досягнення головної цілі на 13,6 %. Далі за впливовістю розташовується проекти «Покращити

психологічний мікроклімат на підприємстві» та «Розробити систему мотивацій персоналу на підприємстві», які мають ефективність у 7,5%, їх реалізація дозволить суттєво вплинути на удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Далі проекти за ефективністю та, відповідно, за доцільністю вкладання фінансових ресурсів розташовуються у такій послідовності: «Використати ERP-систему для обліку та перевірки усіх бізнес-операцій на підприємстві» (5 %), «Обрати та реалізувати інвестиційні проекти з урахуванням стратегічних напрямів й добраних фінансових ресурсів та їх джерел» (3 %), «Виключити появу аварійних ситуацій на виробництві» (3 %), «Виробляти кондитерські жири» (2, 7 %), «Виробляти кисень та водень» (2,7 %), «Завчасно вирішувати конфліктні ситуації на підприємстві» (2,5 %), «Підготувати персонал до адекватної поведінки у конфліктній ситуації» (2,5 %), «Забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів» (2,5 %), «Забезпечити рентабельність та прибутковість підприємства» (2,5 %). «Визначити стратегічні та тактичні можливості підприємства для запобігання загрозам» (2,3 %), «Виявити найефективніші напрями інвестування та зосередити фінансові ресурси на цих напрямках» (2,3 %), «Створити міжнародну рекламу підприємства» (2 %), «Збільшити інформованість споживачів про продукцію підприємства» (2 %), «Підсилити контроль за якістю продукції» (1,9 %), «Підвищити рівень штрафів, санкцій у разі браку з вини працівника» (1,9 %), «Скоротити кількість обслуговуючого персоналу, який задіяний на вторинних ділянках технології олійно-жирового виробництва» (1,9 %), «Виготовляти майонезну продукцію середньої та високої жирності» (1,8 %), «Виготовляти маргаринову продукцію та спреди» (1,8 %), «Використати світові стандарти для оцінювання якості продукції» (1,5 %), «Забезпечити мінімізацію фінансового ризику на підприємстві» (1,5 %), Здійснити оптимізацію грошового потоку (1,5 %), «Визначити попит та пропозицію обсягу продукції, що випускається по номенклатурі та асортименту» (1,3 %), Визначити стратегічні та тактичні

можливості підприємства для запобігання загрозам (1,3 %), «Удосконалити рекламну кампанію підприємства та його продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках» (1 %), «Зменшити втрати полуфабрикатів та основної продукції олійножирової технології» (1 %).

Вплив решти проектів на досягнення головної цілі становить менше 1%, тому їх можна віднести до менш вагомих.

### **Висновок та перспективи розвитку**

За результатами проведених досліджень обґрунтовано низку заходів — проектів, реалізація яких забезпечить удосконалення стратегії розвитку підприємств олійно-жирової галузі, а отже забезпечить ефективне функціонування підприємства та вихід на нові ринки збуту, пріоритетними серед яких є:

1. Застосування алгоритмів СППР дозволить обґрунтувати пріоритетні напрямки удосконалення стратегії розвитку, а також ефективно розподілити кошти між ними.

2. Визначення ієрархії цілей щодо удосконалення стратегії підприємства олійно-жирового виробництва засобами цільового оцінювання різноякісних альтернатив.

3. Побудова алгоритму функціонування СППР щодо удосконалення стратегії розвитку дає можливість обґрунтувати розподіл ресурсів між пріоритетними напрямками функціонування, з використанням ієрархії цілей.

Перспективи дослідження розробки та удосконалення стратегії розвитку є великими, оскільки навколишнє середовище є мінливим і визначає напрям розвитку підприємства у досягненні поставлених цілей підприємства та закріплення його позиції на ринку

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с

2. Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа = Strategic Management: Concepts and Cases. — 12-е изд. — М.: «Вильямс», 2007. — С. 328.
3. Берман Б., Эванс Дж Розничная торговля: стратегический подход (RETAIL MANAGEMENT), – Изд.,–во: Издательский дом "Вильямс", 2003.– 1184 с.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства. – Київ, Атіко.,2002. – С.17-24
5. Chandler, Alfred D., Jr. 1962/1998, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press
6. Питер Друкер Классические работы по менеджменту = Classic Drucker. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. – 220 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2003. – 320 с.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с
9. Желюк Н.С. Основні етапи формування стратегії підприємства // Людський фактор в економіці та його перспективи в сучасній Україні.— Тернопіль, 2010.— С.25-26
10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К: „Знання”, 2006 – 366 с.
11. Колпаков.В. Концептуальные основы стратегического управления// Персонал.– 2001. – № 11. – С.38–4
12. Пушкар А., Тридед А. Стратегическое управление развитием предприятия // Бізнес Інформ. – 2002. — № 11–12. – С.124
13. Тоценко В.Г. Методы и системы поддержки принятия решений. – К.: Наукова думка, 2002. – 381 с.
14. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие, - К: “Знання”, КОО, 2003. – 360 с.
15. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник – К.: КНЕУ, 1999.– 384 с.

