

УДК 338.48

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ЕТАПИ ТА КРИТЕРІЇ

Мазоренко О. В., к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, Україна

**Анотація** — Це дослідження присвячено проблемам формування стратегії розвитку підприємства. В результаті дослідження визначено основні етапи розробки стратегії розвитку підприємства, а також сформовано перелік критеріїв щодо вибору стратегії розвитку серед стратегічних альтернатив.

**Ключові слова** — стратегія розвитку, стратегічний вибір, критерії, процес.

Для забезпечення ефективної діяльності та підтримки конкурентних позицій на ринку, керівництво підприємства повинне формувати власну стратегію розвитку – генеральний перспективний напрямок розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробляти комплекс заходів, які забезпечують їх досягнення.

Значний внесок до розвитку теоретичних положень з питань стратегії розвитку зробили такі зарубіжні і вітчизняні вчені, як: Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Строкович А. В., Саєнко М. Г., Трухан О. Л. та ін.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування процесу і критеріїв формування стратегії розвитку підприємства.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства характеризується високим рівнем складності. Це обумовлено доцільністю проведення поліаспектного аналізу, щодо визначення напрямків розвитку підприємства, виходячи з цілей подальшого функціонування, аналізу внутрішнього і зовнішнього потенціалу,

рівня його використання, дослідження конкурентоспроможності тощо.

Згідно з [1] у межах обґрунтування стратегічного вибору розрізняють такі етапи:

моделювання і оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування підприємства та реалізацію стратегічних напрямів;

визначення й аналіз основних стратегічних альтернатив;

обґрунтування стратегічного вибору підприємства на підставі встановлених критеріїв.

Таким чином, при обґрунтуванні стратегії розвитку акцент робиться на необхідності використання сценарного підходу у поєднанні з методом порівняння і методами багатокритеріальної оптимізації.

Дослідження показали, що серед вітчизняних та зарубіжних вчених немає єдиної думки, щодо поетапності та послідовності протікання циклу стратегічного управління на підприємстві. При цьому, значна деталізація шляхом надання визначального характеру проміжним етапам процесу стратегічного управління може призвести до значного розтягування в часі самого циклу розробки та прийняття стратегічних настанов, що виявляється головним чинником ухвалення невчасних або неадекватних зовнішній ситуації управлінських рішень [4].

Строкович А. В. [3] зазначає, що формування стратегії розвитку підприємства – це процес, який характеризується визначенням цілей розвитку господарського суб'єкта, аналізом альтернативних методів і засобів їх досягнення, створенням портфеля альтернативних стратегій, вибором оптимальної стратегії.

Основні етапи обґрунтування та розробки стратегії розвитку підприємства наведені на рис. 1.

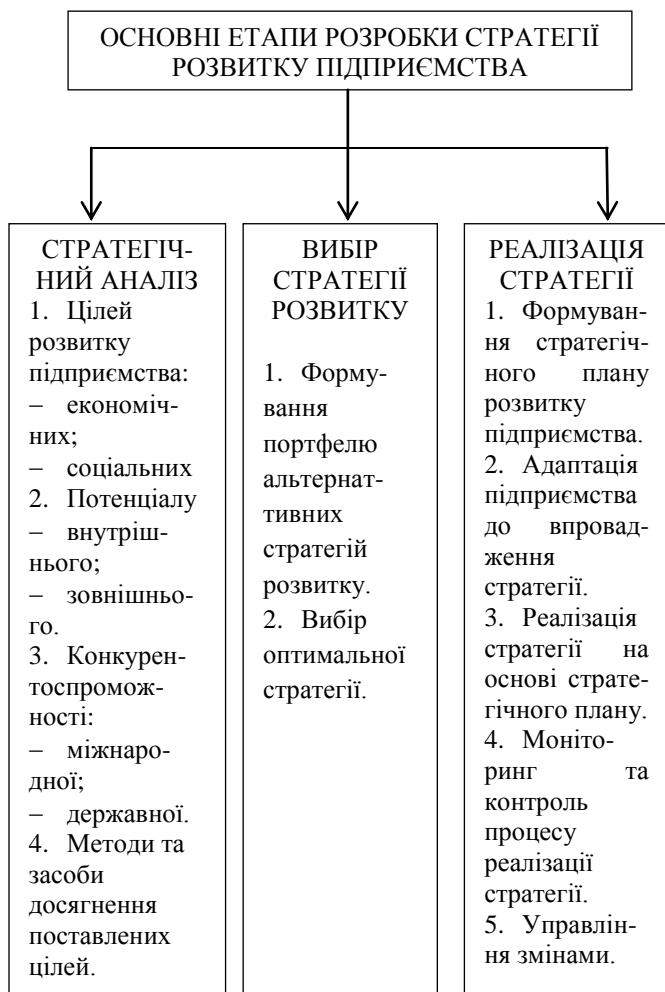


Рис. 1. Основні етапи розробки стратегії розвитку підприємства [3]

Складність формування стратегії пов'язана з необхідністю обліку безлічі динамічних, нечітких, не завжди формалізованих цілей і орієнтирів, виникає можливість формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів.

Можна погодитися з твердженням Строчкович А. В. [3] щодо того, що стратегія не завершується негайною її реалізацією. Дійсно для реалізації стратегії, тобто для досягнення сформульованої в ній мети, необхідний певний проміжок часу, виходячи з періоду, на який розроблялася стратегія (коротко-, середньо- або довгостроковий).

Особливе місце в процесі обґрунтування займає етап, пов'язаний з формуванням

критеріїв, яким повинна задовольняти майбутня стратегія розвитку.

Серед критеріїв стратегічного вибору Саєнко М. Г. [2] розрізняє:

відповідність місії та цілям,  
відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища,

відповідність внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам,

загальна реалістичність реалізації стратегії (наявність необхідних ресурсів, сумісність з внутрішньою організацією і культурою, допустимість можливих наслідків, тобто рівень ризику),

узгодженість в часі, між стратегічними одиницями бізнесу, між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, між такими видами стратегій підприємства: корпоративною, конкурентними, функціональними, а також операційними.

Таким чином, критерії – це своєрідні індикатори, що дозволяють зробити вибір на користь певної стратегії розвитку. Вони можуть бути кількісними і якісними, об'єктивними і суб'єктивними.

Проте у переліку наведених вище критеріїв відсутні показники, що характеризують економічний, технічний, соціальний та інші ефекти від стратегії розвитку. До таких показників треба віднести фінансові і нефінансові показники, що можуть бути згруповані за такими блоками, як: конкурентоздатність, фінанси, якість сервісу, гнучкість, використання ресурсів, інновації. Узагальнення критеріїв стратегічного вибору наведено на рис. 2.

Таким чином, необхідно проводити оцінку альтернативних стратегій розвитку підприємства з використанням зазначених критеріїв. Це дозволить зробити обґрунтований вибір стратегії.

Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив.

Зазначимо, що для вирішення окресленої задачі на сьогодні існує досить розвинутий інструментарій, який дозволяє оцінити стратегічні альтернативи за обраними критеріями.

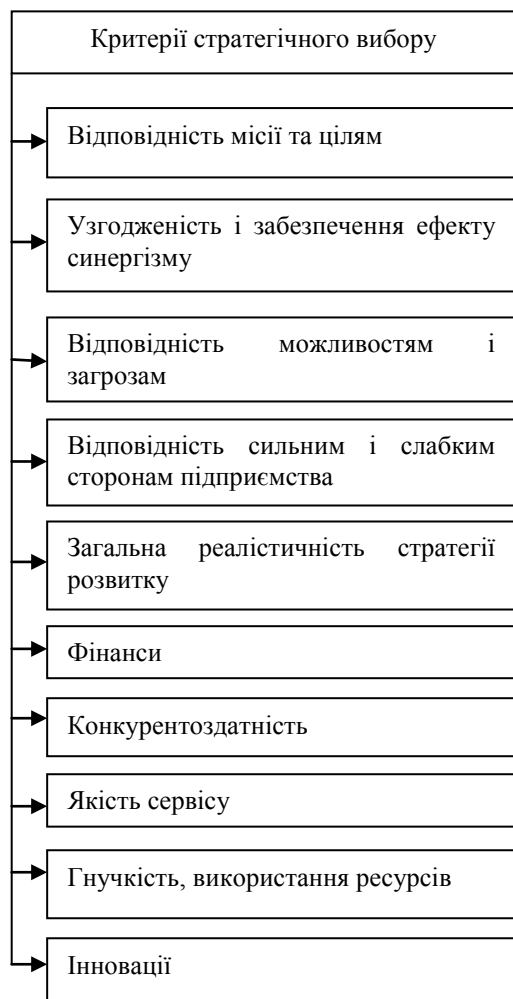


Рис. 2. Критерії стратегічного вибору (розроблено автором)

Аналіз методичного інструментарію щодо вибору стратегії розвитку підприємства знайде відображення у подальших дослідженнях.

### Список використаної літератури

1. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навч. пос. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 352 с.
3. Строкович А. В. Классификация стратегий развития предприятия / А. В. Строкович. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIW\\_2008/Economics/28471.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/28471.doc.htm).
4. Трухан О. Л. Організація процесу розробки стратегії підприємства / О. Л. Трухан. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/ken-truhan-ol-organizatsiya-protsesu-rozrobki-strategiyi-pidpriemstva/>

Автори

**Мазоренко О. В.**, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця ([oksana.mazorenko@hneu.net](mailto:oksana.mazorenko@hneu.net)).

Тези доповіді надійшли 27 січня 2018 року.

Опубліковано в авторській редакції.