

## ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.26.01

Гудзенко В.В.  
студентка 4 курсу, 1 групи  
факультету економіки і права  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

У зв'язку зі зростаючою конкуренцією на внутрішньому ринку і інтеграцією підприємств в світове господарство зростає необхідність вирішення стратегічних завдань і формування довгострокової ефективної стратегії для підтримки конкурентоспроможності підприємства в динамічних умовах зовнішнього середовища.

Дослідженням поняття стратегія, а також формування етапів її побудови займається ряд вчених-економістів, таких як: І. Ансофф, К. А. Волкова [1], Л. Дуган [2], В. Г. Герасимчук [3], О. М. Кукушкін [4], С.Ф. Покропивний, В.М. Колот [5], Г.А. Семенов, Ю.М. Богдан [6] та інші. Визначення етапів формування ефективної стратегії підприємства не розглядається жодним вченим в повній мірі, що зумовило актуальність даної теми.

Метою статті є аналіз та визначення основних етапів формування ефективної стратегії підприємства.

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia*, тобто за походженням це військовий термін. У загальному значенні це поняття вживається для позначення широких довгострокових заходів або підходів, як правило, стосовно до підприємства: стратегія підприємства.

У літературі не існує єдиної думки щодо сутності поняття "стратегія". В результаті дослідження та аналізу економічної літератури можна отримати найбільш повне тлумачення цього терміну: стратегія – це детальний комплексний план управлінських дій, призначений для того, щоб зміцнити позиції компанії, задовольнити потреби її клієнтів і

забезпечити досягнення довготривалого успіху підприємства в умовах непередбачуваного навколишнього середовища [1, с. 98].

Ефективність стратегії полягає в досягненні цілей підприємства на різних рівнях розвитку при мінімальних витратах і максимально отриманих вигодах.

Ефективність побудованої стратегії залежить, перш за все, від обраних етапів її побудови. На думку Л. Дуган формування стратегії здійснюється в кілька етапів, послідовність яких визначається логікою процесу та підтверджена широкою практикою застосування [2, с. 134].

Загальна схема процесу представлена на рис. 1.

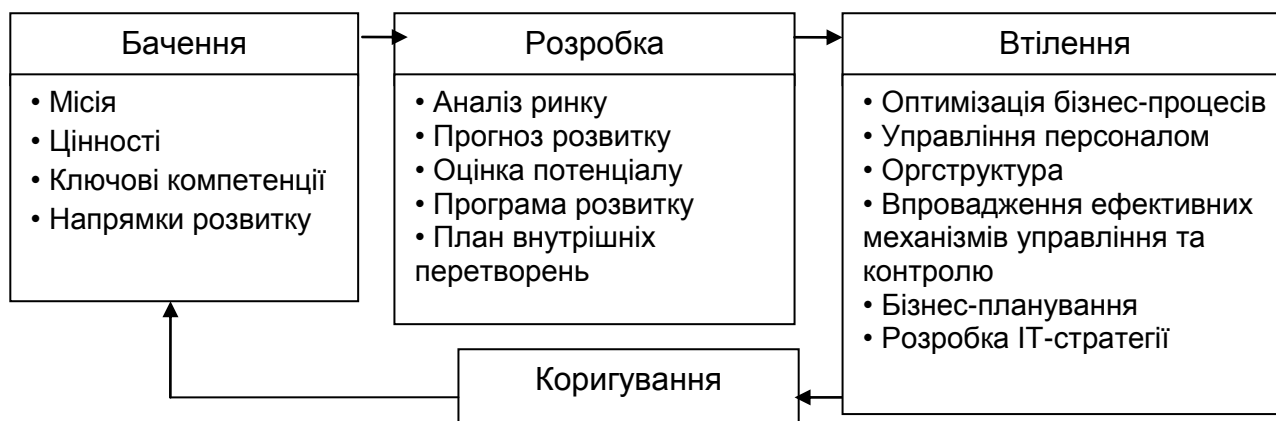


Рис. 1. Основні етапи формування та реалізації стратегії

Схема формування та реалізації стратегії підприємства, запропонована вченим Л. Дуган, має свої переваги і недоліки. До основних переваг можна віднести: чітке визначення цілей і напрямків розвитку підприємства на першому етапі формування стратегії; виявлення основних компетенцій і потенціалу для реалізації даної стратегії; проведення діагностики стратегії і можливість її коригування до цілей розвитку підприємства. Основним недоліком, на думку автора, є відсутність деталізації в рамках кожного етапу, крім того недостатньо уваги приділяється зовнішньому середовищі організації, що може знижувати ефективність побудованої стратегії.

Вчений В. Г. Герасимчук вбачає ефективну стратегію підприємства в реалізації таких етапів [3, с. 67]: 1) аналіз зовнішнього і внутрішнього

середовища; 2) постановка стратегічних цілей і задач; 3) розробка стратегії підприємства; 4) реалізація стратегії; 5) оцінка реалізованої стратегії.

На думку автора, відсутність опису методів і способів реалізації кожного етапу в межах запропонованого підходу може призвести до виникнення похибок між початковими цілями підприємства і кінцевими результатами, до того нечітко визначений апарат розробки та реалізації стратегії може викликати суперечки на різних рівнях її побудови.

Такі вчені, як С.Ф. Покропивний, В.М. Колот, в своїх роботах пропонують наступний перелік етапів формування стратегії підприємства [4, с. 223]:

1. Попередній – аналіз особистого потенціалу керівництва, його зацікавленості в розробці стратегії. Внутрішня діагностика підприємства за всіма напрямками. Вибір узгоджених позицій керівництва та залучених експертів.

2. Вироблення альтернативних стратегій – формування робочих груп для розробки різних варіантів стратегії. Оцінка стратегії експертів.

3. Ранжування альтернативних стратегій і прийняття рішень – ранжування стратегічних проблем. Вибір критерію. Розробка цільових програм.

Даний підхід більшою мірою зосереджений на аналізі внутрішнього стану підприємства, його можливостях і засобів реалізації стратегії підприємства, але в умовах жорсткої конкуренції на ринку і мінливого зовнішнього середовища, в першу чергу необхідно вивчати саме оточення підприємства, а вже потім його внутрішні сили. Такий підхід до формування стратегії актуальний для умов стабільної традиційної економіки.

Для формування ефективної стратегії підприємства необхідно деталізувати кожний етап побудови стратегії. З цією метою автором на основі аналізу літературних джерел було визначено загальну схему формування стратегії, яка складається з 6 етапів і представлена на рис. 2.

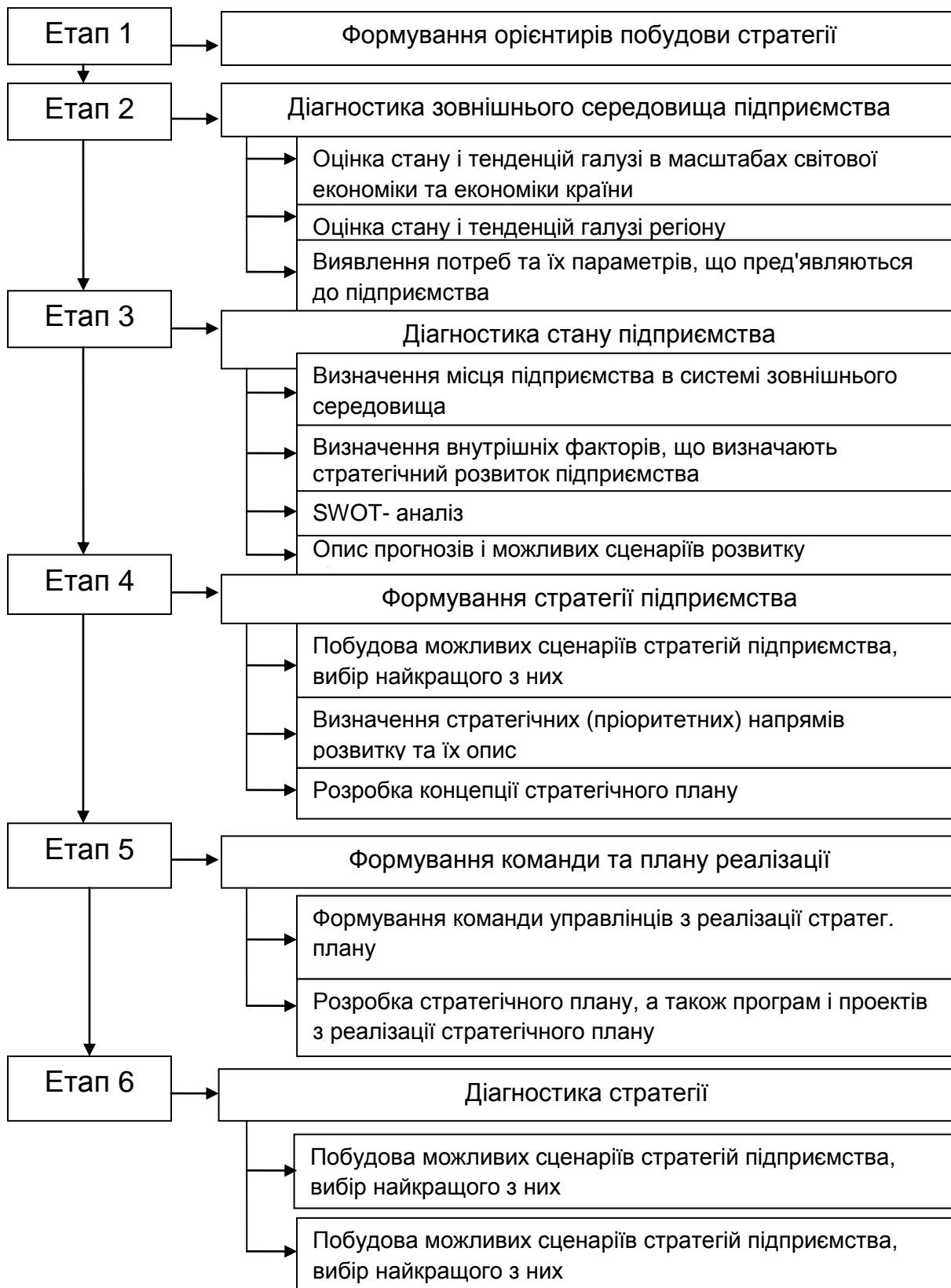


Рис. 2. Етапи формування ефективної стратегії підприємства

При цьому, при формуванні стратегії підприємства на 2 і 3 етапах обов'язково потрібно враховувати такі основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища [5, с. 167]:

- 1) соціальні, політичні, громадянські та регулюючі норми;
- 2) привабливість галузі й умови конкуренції;
- 3) специфічні ринкові можливості і загрози;
- 4) сильні і слабкі сторони організації, її конкурентні можливості;
- 5) особисті амбіції, філософія бізнесу та погляди менеджерів;
- 6) комплекс заходів щодо досягнення намічених цілей.

Також слід враховувати, що формування стратегії вже діючого підприємства, та за умови збереження виду діяльності, має ряд особливостей в порівнянні з розробкою стратегії "з нуля", а саме [6, с. 191]: по-перше, накопичено певний досвід, який необхідно враховувати; по-друге, існують "початкові умови" у вигляді сформованої структури управління, ведення бізнесу, положення компанії на ринку; по-третє – людський фактор, що визначає як рушійну, так і гальмуючу сили в реалізації проектів.

Таким чином, у статті були проаналізовані підходи різних вчених щодо формування стратегії підприємства та визначено їх особливості. Це дало можливість запропонувати більш деталізований перелік етапів розробки та реалізації стратегії підприємства, використання якої дозволить підвищити ефективність даного процесу.

### Література

1. Ансофф І., Волкова К. А. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2009. – 520 с.
2. Дуган Л. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє – Чернівці: Регіональне представництво УЦРП РПС, 2007. – 298 с.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2008. – 360 с.
4. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» // Наук. вісн. – Львів, 2005. – №15(2) – С. 220–227.
5. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 352 с.

6. Семенов Г.А. Богдан Ю.М. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах //Держава та регіони. – 2009 – №2. – С. 187–196.

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент

Селезньова Г. О.

Опубліковано в авторській редакції