

**ЧЕРЕПАНОВА**Вікторія Олександрівна  
vitacherepanova@mail.ru**СОЛОДОВНИКОВА**

Тетяна Володимирівна

**МОСІЙЧУК**

Наталія Вікторівна

к.е.н., доцент, професор кафедри  
Організації виробництва і  
управління персоналом, НТУ  
"ХП"асистент кафедри Організації  
виробництва і управління  
персоналом, НТУ "ХП"магістр кафедри Організації  
виробництва і управління  
персоналом, НТУ "ХП"

УДК 658.1

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА****NEW APPROACHES TO FORMING DEVELOPMENT STRATEGY**

*Стаття присвячена визначенню змісту та сутності формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. В ній запропоновано науково-практичний підхід до процесу розробки й вибору оптимальної стратегії виробничого підприємства, а також обґрунтована необхідність проведення оцінки сукупного потенціалу підприємства для впровадження стратегії розвитку.*

*Статья посвящена определению содержания и сущности формирования стратегии развития предприятия в условиях нестабильной внешней среды. В ней предложено научно-практический подход к процессу разработки и выбора оптимальной стратегии производственного предприятия, а также обоснована необходимость проведения оценки совокупного потенциала предприятия для внедрения стратегии развития.*

*The article is devoted to defining the content and nature of the enterprise development strategy in an uncertain environment. The scientific and practical approach to the design and choice of optimal strategy of industrial enterprises, as well as the necessity of assessing the cumulative potential of the company for the implementation of development strategies is offered.*

**Ключові слова:** підприємство, стратегія розвитку, зовнішнє середовище, сукупний стратегічний потенціал, контролінг

**Ключевые слова:** предприятие, стратегия развития, внешняя среда, совокупный потенциал, контроллинг

**Keywords:** enterprise development strategy, the environment, the total capacity, controlling

**ВСТУП**

Як свідчать статистичні дані щодо розвитку промислового виробництва, то тільки у 2016 році спостерігається його поступове зростання на 2, 2% [1], а інфляція за цей же період за даними НБУ складала 5,8 % [2]. При цьому падіння промислового виробництва відбувалося з 2012 р. по 2015 р. включно на 9% у порівнянні з 2011 р., у 2013 р. – на 12,3%, в 2014 р. – на 18,1%, у 2015 р. на 2,9 % [3].

Отже, така динаміка свідчить про нестабільну роботу галузі, яка є гарантом економічного зростання країни, та потребує удосконалення системи управління, направленої на подальший розвиток діяльності промислових підприємств.

В працях вітчизняних та зарубіжних науковців питання щодо формування стратегії підприємства розглядаються досить широко. При цьому основна увага приділяється визначенню місії, цілям та завданням, що встановлює підприємство для досягнення виробничо-господарського та фінансового рівня своєї діяльності. Проблемам розвитку підприємств присвячені праця вчених: Вихан-

ського О.С., Гуркова І.Б. Осовської Г.В., Писаревського І.М., Попова С.А. та ін.

Як вірно було зазначено Колосовим О.С. та Вицьківською А.В., «у сучасній науковій літературі недостатньо представлені вдалі спроби розробки універсальних технологій управління розвитком підприємств, що суттєво перешкоджає впровадженню високоєфективних стратегій, раціональних інвестиційних програм, формуванню оптимальної структури капіталу тощо» [4].

**МЕТА РОБОТИ** полягає у визначенні сутності та процедури формування стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обмежених можливостей внутрішнього середовища.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, та практичний досвід авторів.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення, системний аналіз.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Питання стратегії розвитку підприємства пов'язані з теорією стратегічного менеджменту. Йому приділяли увагу такі видатні науковці, як: І. Ансофф, О. С. Виханський, П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер та ін. Такі вчені, як: В.А. Белошапка, Г.В. Загорний, В.Ф., Оберемчук, С.В. Оборська, З.Е. Шершньова розглядають результат реалізації стратегії як розвиток організації.

А.В. Строкович [5] формування стратегії розвитку підприємства визначає як процес, що характеризується встановленням цілей розвитку господарюючого суб'єкту, аналізом альтернативних методів і засобів їх досягнення, створенням портфеля альтернативних стратегій, вибором оптимальної стратегії.

Однак, в економічній літературі існує два поняття – це зростання та розвиток підприємства. Р.Л. Акофф пояснює, що зростання може відбуватися з розвитком або при його відсутності. [6, с. 82]. Автори статті [7] також підкреслюють важливість усвідомлення необхідності прогресивного руху, бажання стати краще конкурентів, досягти переваг перед ними.

Отже, на наш погляд, поняття «стратегія розвитку підприємства» доцільно розглядати з точки зору досягнення поставлених цілей, що направлені на подальший розвиток підприємства з метою зростання фінансових результатів (прибутку), та збільшення долі цільового ринку продукції, що виробляється.

Як вірно зазначили Колесов О.С. та Вацьківська А.В., у сучасній науковій літературі недостатньо представлені вдалі спроби розробки універсальних технологій управління розвитком підприємств, що суттєво перешкоджає впровадженню високоефективних стратегій [7].

А.В. Строкович підкреслює, що 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 [5].

Таким чином, під «технологією стратегії розвитку підприємства» у даній статті розуміють формування послідовних дій, інструментів щодо розробки, вибору та впровадження високоефективної стратегії, направленої на подальший розвиток, що призведе до зростання ринкових можливостей та прибутковості підприємства.

А.В. Строкович, розглядаючи основні етапи розробки стратегії розвитку підприємства, зазначив, що вони складаються зі стратегічного аналізу, вибору стратегії розвитку та реалізації стратегії [5].

І.Г. Сокиринська та О.В. Хохлова [8] підкреслюють, що для підприємства, яке функціонує в конкурентному середовищі, конкурентні переваги можуть бути досягнуті на основі економічних, технічних, організаційних, інноваційних та

інформаційних аспектів, що формують систему його стратегічного розвитку.

У статті [9] Н.С. Краснокутська робить, на наш погляд, декілька важливих висновків. По-перше, для визначення успішності стратегії доцільно починати аналіз з потенціалу основних п'яти конкурентних сил, що визначають прибутковість галузі: постачальників, покупців, прямих конкурентів, потенційних конкурентів та виробників товарів-заміників [9, С. 172]. Тобто Н.С. Краснокутська наполягає на проведенні аналізу ринкових можливостей підприємства. По-друге, вона зазначає, що «управління потенціалом як пулом ресурсів, здібностей і компетенцій повинно мати комплексний характер», тобто підкреслює важливість оцінки стратегічного потенціалу підприємства.

Під стратегічним потенціалом підприємства у статті розуміється сукупність окремих його частин, таких як: трудова, економічна, організаційна, інноваційна, виробнича, підприємницька та фінансова, які характеризують можливості підприємства щодо досягнення стратегії розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Тоді технологію стратегії розвитку підприємства можна представити у вигляді ланцюга з переліком етапів її здійснення (рис.1).

Треба зазначити, що науковою новизною даного підходу є конкретизація етапів технології стратегії розвитку, а саме: аналіз, розробка альтернативних стратегій, оцінка потенціалу, обґрунтування вибору стратегії розвитку, складання плану, його впровадження та оцінка досягнення стратегічної мети. Окрім цього, авторами даної статті запропоновано дев'ятий етап зазначеної технології, який має комплексний характер оцінювання – результативність досягнення мети стратегії розвитку підприємства та ефективність вкладення фінансових ресурсів для її використання.

У науковій статті [10] детально розглянуто методичний підхід до оцінки результативності впровадження адаптивного управління, який може бути використовуваний для оцінки результативності стратегії розвитку підприємства.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, доведено, що технологія стратегії розвитку – це необхідна послідовність дій щодо розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства. Вона складатиметься з дев'яти етапів за системою: оцінка ринкових можливостей – розробка варіантів стратегії – оцінка стратегічного потенціалу – вибір оптимальної стратегії – впровадження стратегії розвитку – оцінка результативності та ефективності стратегії.

У подальшому дослідженні доцільно коняре-тизувати кожний етап ланцюга технології, вразовуючи особливості виробничої та фінансової діяльності підприємства.



Рис. 1. Ланцюг технології розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства, що запропоновано авторами статті

#### Список використаних джерел

1. В Кабміне – сказали, що происходит с промышленностью в Украине // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.segodnya.ua/economics/enews/v-kabmine-rasskazali-cto-proishodit-s-promyshlennostyu-v-ukraine-783196.html>
2. Индекс инфляции (Украина) // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://index.minfin.com.ua/index/infl/>
3. Индекс промышленного производства // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://index.minfin.com.ua/index/prom/>
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Под ред. В. Т. Рысина. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
5. Колосов О.С., Вицьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання // Збірн. наук. праць ВНАУ, серія: Економічні науки, 2012, № 2 (64). – С. 43–49.
6. Строкович А.В. Классификация стратегий развития предприятия // Экономические науки / 6. Маркетинг и менеджмент / [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIW\\_2008/Economics/28471.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/28471.doc.htm)
7. Прокофьева А.С. Черепанова В.А., Проблемы стратегического развития предприятий в условиях переходной экономики // Вісник НТУ «ХП» «Технічний прогрес та ефективність виробництва» – Харків, НТУ «ХП», 2013. – вип.66. – С.152–157.
8. Сокиринська І.Г., Хохлова О.В. Аспекти стратегічного розвитку підприємства / Вісник СумДУ. Серія “Економіка”, 2011. – № 4. – С.165-168.
9. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об’єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління // Вісник СумДУ, серія «Економіка», 2009. – № 1. – С.169–177.
10. Черепанова В.О. К вопросу об оценке результативности адаптивного управления деятельностью коксохимических предприятий / В.О. Черепанова, М.С. Магомедов // The scientific heritage. – Будапешт: The scientific heritage, 2016. – № 4 (4). – С. 32–34.