

**Володимир Лазорчин**

аспірант,

Тернопільський національний економічний університет

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ  
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасному етапі економічного розвитку жоден суб'єкт господарювання не може здійснювати ефективну діяльність без розробки стратегії розвитку, яка є генеральним планом, який визначає пріоритетні стратегічні цілі, ресурси і послідовність дій щодо їх досягнення. Стратегія являє собою набір правил, якими керується підприємство при прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення своєї місії та досягнення цілей функціонування. Єдиної стратегії для всіх суб'єктів господарювання не існує. Кожне підприємство унікальне в своєму роді, тому і процес розробки стратегії для кожного суб'єкта господарювання свій, тому що залежить від позиції його на ринку, цілей, динаміки розвитку, потенціалу, наявності конкурентів, характеристик виробленого товару або послуг, що надаються, стану економіки, культурного середовища тощо.

Розробка стратегії розвитку підприємства являє собою процес, що включає ряд етапів, кожен з яких представляє собою певну управлінську діяльність, здійснювану за допомогою спеціального інструментарію. Метою даної діяльності є розробка та обґрунтування стратегічного управлінського рішення. Для цього необхідно: визначити місію і мету підприємства; провести стратегічний аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища; розробити стратегічні альтернативи; вибрати стратегію для реалізації [1, с. 468].

Стратегія підприємства в умовах швидкісних змін зовнішнього середовища на сьогоднішній день розглядається як результат, а також як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, а також як засіб реалізації інтересів підприємства [3, с. 132].

В цілому у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виділити два основних етапи: етап розробки (базовий) та апробаційні етап.

Обидва етапи за своєю значимістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку може значно спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребує частого коригування. У той же час розроблена стратегія розвитку підприємства повинна бути досить гнучкою, щоб підприємство мало можливість своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Етап розробки стратегії розвитку необхідно починати з встановлення мети, яка має підтримувати основну стратегічну позицію в діяльності підприємства. Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на кілька окремих цілей, які потрібно поступово досягти у відповідний термін.

Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Такий аналіз дасть можливість підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами збуту продукції і постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який буде орієнтуватися підприємство [2, с. 108]. Аналіз внутрішнього середовища підприємства буде сприяти прояву резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг.

Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на основі розрахунку інтегрального показника, який дає можливість брати до уваги багато чинників, як кількісних, так і якісних. Загальний інтегральний показник буде відображати розвиток підприємства і може включати в себе такі групи показників, як: показники продукції; показники фінансової стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники соціальної стійкості; показники забезпечення інформацією. Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність і статистичні дані. Позитивною вважається тенденція до збільшення

значення інтегрального показника розвитку підприємства. За результатами розрахунку цього показника можна сформувати відповідну шкалу для обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Апробаційний етап передбачає безпосередню реалізацію стратегії розвитку підприємства. Цей етап вимагає постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії з метою своєчасного виявлення негативних факторів, які можуть бути перешкодою для досягнення відповідних цілей і, як наслідок, зменшувати доходи підприємства. Саме тому моніторинг стратегії повинен відбуватися паралельно з коригуванням стратегії та оперативним внесенням змін до процесу реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі необхідно поступово зіставляти між собою отримані результати з поставленими цілями і метою стратегії та адаптувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку.

Формування стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої і належним чином обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямків діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток в перспективі і зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають цілям діяльності підприємства.

Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково має бути гнучкою і коригуватися в тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими. Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими процентними ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності. На початкових етапах розробки стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати всі можливості, які можуть з'явитися в процесі конкретизації цілей та способів їх досягнення. Саме тому при появі більш повної і точної інформації може виникнути необхідність перегляду прийнятої стратегії.

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень та загостренням конкурентної боротьби. Процеси у зовнішньому середовищі набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого повинна стати стратегія розвитку підприємства, яка має відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Враховуючи це, стратегія підприємства повинна сприяти розвитку його діяльності, формуванню резервів, ефективному використанню фінансових ресурсів та підвищенню потенціалу підприємства за умов коливань ринкової кон'юнктури.

#### **Список використаних джерел**

1. Литвинова Т. Д., Гончарова П. И. Основы и задачи разработки стратегии развития предприятия. Аллея науки. 2019. № 5 (32). Т. 2. С. 467-470.
2. Хацер М. В. Стратегия развития предприятия в условиях нестабильности экономики государства. Сборник научных трудов Таврического государственного агротехнологического университета. Сер. : Экономические науки. 2014. № 3. С. 109-112.
3. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 13. С. 131-134.