

УДК 658.016

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

О.М. Лизун, Н.Д. Гуріна

Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті розкриті методичні підходи до формування стратегічного розвитку підприємства та надані практичні рекомендації щодо формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегія розвитку, інноваційна стратегія, інвестиційна стратегія підприємства

У сучасних умовах господарювання перед підприємствами, що функціонують на ринку, постає проблема ефективної діяльності на майбутній період. Підприємства змушені пристосовуватися до змін навколишнього середовища, адаптуватися, а також їх випереджати. Тому, в умовах конкуренції, лідерства на ринку, підприємству потрібно мати стратегію розвитку.

Стратегічний менеджмент виник на початку 60-х років ХХ ст., основоположниками його були А.Д.Чандлер і Ж. Бовер. Питанням теорії та практики, що пов'язані із формуванням та вибором оптимальної стратегії розвитку організацій, присвячені праці таких провідних вчених, таких як: І. Ансофф., І.О. Бланк, В.О. Василенко, П. Друкер, В. Герасимчук, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, В.В. Пастухов, М. Портер, Дж. Стрікланд, А.Чендлер, З.Є. Шершньова та ін [1-3].

Вітчизняний та зарубіжний досвід щодо вирішення проблеми розвитку підприємств дає можливість виділити набір базових стратегій. Проте, система стратегій для кожного підприємства індивідуальна і залежить вона від впливу зовнішнього середовища на потенціал підприємства та його реакції на ці зміни.

Одним із засобів досягнення цілей підприємства, які відрізняються від інших своєю новизною, є інноваційна стратегія. Особливістю процесу формування інноваційної стратегії є створення системи нововведень, яка полягає в тому, щоб забезпечити впровадження нових, сучасних виробів і забезпечити конкурентні переваги на ринку та підвищувати якісні характеристики діяльності підприємства.

### **Постановка завдання**

Метою даної статті є огляд методичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства та практика її розробки для одного із підприємств України –

Казенного підприємства Шосткінський казенний завод «Імпульс» (КП ШКЗ «Імпульс»), яке займається виготовленням промислових товарів та салютних виробів.

#### ***Об'єкт та методи досліджень***

Для обґрунтування стратегії розвитку підприємства потрібно володіти методичними основами формування стратегій, в тому числі інвестиційних, інноваційних, використовуючи системні та аналітичні методи, методи стратегічного аналізу.

#### ***Результати досліджень та їх обговорення***

Стратегія – це довгостроковий, конструктивний, стійкий до мінливих умов зовнішнього середовища план, що спрямований на досягнення успіху в кінцевому результаті. Розвиток підприємства – це якісні зміни й оновлення його організаційної структури та господарської системи, зростання ефективності функціонування на основі удосконалення технологій, підвищення якості продукції, послуг, що виробляються.

Узагальнюючи визначення українських і зарубіжних авторів щодо понять стратегія і розвиток, можна сказати, що стратегія розвитку підприємства може бути визначена як довгостроковий план, що містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу, а також дає можливість створити сприятливі внутрішні та зовнішні умови для успішного подолання основних стадій розвитку [4].

Будь-яка стратегія повинна бути у співвідношенні з цілями підприємства і базуватися на тих ресурсах, якими володіє організація або в змозі залучити. Ключову роль при розробці стратегії відіграє зовнішнє середовище, ступінь його динамічності й мінливості. Аналізуючи діяльність КП ШКЗ «Імпульс» та його положення на ринку, дієвою буде інвестиційна стратегія розвитку.

Інвестиційна стратегія – це система довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найефективніших шляхів їх досягнення за допомогою залучення інвестицій з метою одержання прибутку і збільшення власних активів. Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших своєю новизною, передусім для даного підприємства, виду діяльності, споживачів, ринку, країни в цілому.

Головною метою інноваційної стратегії є запобігання розпаду науково інноваційної сфери і створення передумов для швидкого та ефективного впровадження технічних і технологічних інновацій у всіх сферах господарської діяльності,

забезпечення структурно-технологічної передумови як на рівні підприємств, так і економіки в цілому [5].

Інноваційними стратегіями можуть бути: інноваційна діяльність організації, що спрямована на одержання нового продукту, технологій і послуг; перехід до нових організаційних структур; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління; застосування нових підходів до використання традиційних ресурсів і нових видів ресурсів.

Шосткінський казенний завод «Імпульс» є одним із найпотужніших за своїм профілем в Європі і єдиним піротехнічним заводом в Україні по виготовленню засобів ініціації вибуху в гірничо-видобувній промисловості. На підприємстві виготовляються детонуючі шнури та інші засоби ініціації зарядів промислових вибухових речовин, а також салютні установки. Така продукція забезпечує функціонування життєво важливих галузей промисловості. Технологія випуску засобів ініціювання, їх технічна і екологічна безпека дозволяє підприємству експортувати продукцію в усі країни Європейського Союзу. Разом з єдиним в Україні Науково-дослідним інститутом хімічної промисловості завод здійснює розробку нових засобів ініціації і вибуху.

Партнерами заводу є всі підприємства з видобутку вугілля, руди, щебеню, каменю для будівництва: Криворізький ЗРК, Запорізький ЗРК, Східний ГЗК, Полтавський ГЗК, Донецька Вугільна Енергетична Компанія. Співпрацює завод з такими міжнародними організаціями: РУП «ПО «Беларуснефть», ТОВ «Ванд-са» Армения, АТ «Нітроком» Болгарія, ТОВ «Orica Eesti» Естонія, ДСП «INMEX» Молдова, ТОВ «Сакнахшири (група Джи-Аі-Джи)» Грузія.

Проаналізувавши ринок збуту, визначено основних конкурентів заводу – це ФДУП «Новосибірський механічний завод «Іскра» (Росія), Orica Ltd.(Австралія), МАХАМ (Іспанія), Dyno Nobel Inc. (США), Austin Detonator s.r.o. (Чехія), NITROERG S.A. (Польща). Серед конкурентів, що займаються виготовленням салютних установок, варто відзначити китайські компанії. Реалізацією феєрверків в Україні займаються наступні підприємства: «ПіроСинтез», «Агенція Свято-феєрверк», «Maxsem».

Для оцінки стану зовнішнього середовища було проведено SWOT – аналіз, в якому зовнішні загрози та можливості, що суб'єктивно оцінюються керівництвом, оцінюються організацією відповідно до сильних та слабких сторін (табл.1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз КП ШКЗ «Імпульс»

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p>Потенціал підприємства</p>	<p>Можливості ШКЗ «Імпульс»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– єдине підприємство в Україні з виготовлення ініціюючої продукції. Тому дана продукція є унікальною;</li> <li>– добре знаний лідер на ринку;</li> <li>– має інформацію про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від можливої появи конкурентів;</li> <li>– представлена диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація;</li> <li>– добре вивчений ринок, потреби покупців.</li> </ul>	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– старіння потужностей;</li> <li>– відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку;</li> <li>– міграція висококваліфікованих кадрів;</li> <li>– подорожчання енергоносіїв;</li> <li>– зношеність основних фондів промислових підприємств.</li> </ul>
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність конкуренції на ринку, підприємство є монополістом у даній сфері;</li> <li>– соціально-політична стабільність забезпечує постійний незмінний обсяг замовлень на продукцію;</li> <li>– продукція визнана на міжнародному ринку і має гарну репутацію;</li> <li>– обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>– входження у нові ринки (сегменти).</li> </ul>	<p>Поле СіМ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– для підтвердження репутації підприємство може підвищити якість продукції, яка виготовляється, щоб мати можливість конкурувати з аналогічною продукцією на міжнародному ринку.</li> <li>– розширення ринків збуту за межі країни;</li> <li>– Шостка має пряме залізничне сполучення з Києвом. Ці переваги дають значні можливості для залучення інвестицій на територію міста.</li> </ul>	<p>Поле СіЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– враховуючи досвід роботи в галузі, товарам конкурентів буде важко конкурувати з продукцією заводу;</li> <li>– необхідно оновити процес виробництва продукції;</li> <li>– рівень безробіття за останні роки скорочується, але залишається значним. На 01.10.2011р. у місті зареєстровано 1409 безробітних.</li> </ul>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних);</li> <li>– можливість появи на ринку товарів-замінників;</li> <li>– технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції;</li> <li>– виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами;</li> <li>– зміни в потребах і смаках споживачів;</li> <li>– негативні демографічні зміни призводять до зменшення кількості кваліфікованих</li> </ul>	<p>Поле СлМ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідно придбати модернізоване обладнання для покращення роботи працівників підприємства. Це дозволить підвищити якість товарів та збільшити обсяг виробництва. Також це позитивно вплине на якість роботи.</li> <li>– недостатній рівень використання науково-технічного потенціалу міста приводить до значної міграції фахівців до столиці України та Російської Федерації</li> </ul>	<p>Поле СлЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– необхідна розробка нового обладнання.</li> <li>– підприємству необхідно приділити достатньо уваги дослідженням і новітнім розробкам.</li> <li>– недостатній рівень використання технологічного обладнання на великих промислових підприємствах;</li> <li>– значна концентрація підприємств хімічної галузі.</li> </ul>

трудовах ресурсів; – діяльність заводу призводить до погіршення екологічної ситуації; – відсутня модернізація, освоєння нового підходу до процесу виробництва.		
--	--	--

Проведений SWOT-аналіз дозволив зробити наступні висновки:

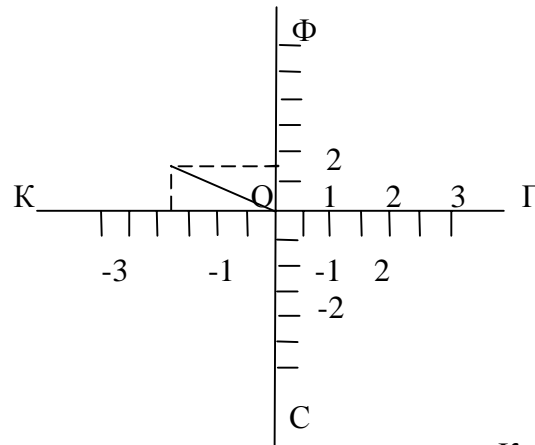
- 1) для подальшого ефективного функціонування підприємства необхідно застосувати інноваційно-інвестиційну стратегію. Для цього слід провести диверсифікацію продукції, надати виробам нових явних конкурентних переваг, які б дозволяли продукції КП ШКЗ «Імпульс» вирізнятися на фоні товарів конкурентів, перейти до випуску нових груп товарів;
- 2) заводу необхідно розглянути можливість розширення виробництва, збільшити обсяги експорту, перейти до випуску нових виробів, необхідно терміново замінити обладнання на нове у виробничих приміщеннях, це дозволить працівникам заводу краще і швидше виконувати норми, а також збереже їхнє фізичне здоров'я.

Визначення того, яка із стратегій є найбільш прийнятною для заводу, проводилось із застосуванням SPACE-методу. Модель оцінки стратегічних позицій та дій становить прямокутну декартову систему координат: на вертикальній осі відкладено значення внутрішніх параметрів – фінансових показників (Ф) та показників стабільності стосовно змін зовнішнього середовища (С), а на горизонтальній осі – значення зовнішніх параметрів – конкурентної переваги підприємства (К) та привабливості галузі (Г). Використання цих показників дозволяє враховувати найважливіші ознаки загально-конкурентної позиції організації.

Організація може вибрати для певного бізнесу одну із трьох конкурентних тактик: наступальну, захисну (оборонну) та коопераційну. В нашому випадку це наступальна стратегія.

У схематичному вигляді модель оцінки стратегічних позицій та дій ШКЗ «Імпульс» представлено на рис.1.

З рис.1 видно, що вектор напрямку лежить в консервативному квадранті. Це значить, що діяльність підприємства на даний час залишається близькою до сфери попередніх інтересів.



Координати мають такі значення:  
КОГ = -1,75;  
ФОС = 0,75.

Рис.1. Графічна модель оцінки стратегічних позицій та дій ШКЗ «Імпульс»

Отже, зважаючи на поведінку організації та зовнішнього середовища, формування стратегій закінчується розробкою стратегічних висновків за кожним видом бізнесу щодо можливих альтернативних напрямів, які може обирати організація на стадії реалізації стратегії.

Завод займає монопольне становище на загальнодержавному рівні, а підтримка його ефективного функціонування є одним із способів забезпечення національних інтересів за стратегічними напрямками виробництва. Актуальність захисту національних інтересів економіки істотно зростає в сучасних умовах поглиблення міжнародного поділу праці і сегментації ринку.

Отже, конкурентна позиція заводу висока, оскільки явних конкурентів немає. Прибутковість підприємства знаходиться на рівні вище середнього. Це свідчить про те, що завод знаходиться на стадії зростання і займає позицію лідера. Його стратегією має бути пошук шляхів максимізації інвестицій, для того, щоб виробляти високоякісну продукцію у широкому асортименті, а також дозволяє захиститися від товарів-замінників (субститутів), тому що нові види продукції можуть мати нові якості, які кожен із субститутів не може замінити. Це в свою чергу дозволить збільшити прибутки і закріпити свою позицію на ринку.

Для застосування даної стратегії існують ризики, які необхідно врахувати. Це небезпека появи нових технологій, які нівелюють накопичений досвід і вкладені інвестиції та небезпека імітації технології й методів виробничого процесу («піратство» інтелектуальної власності).

### *Висновки*

На сучасному етапі реформування української економіки для підвищення результативності діяльності підприємств основну увагу слід приділяти удосконаленню стратегічного розвитку як системи заходів щодо ефективного функціонування підприємств.

За результатами проведеного стратегічного аналізу діяльності КП ШКЗ «Імпульс» встановлено, що воно дотримується консервативної стратегії.

Для ефективного розвитку виробництва та економічного зростання підприємства на перспективу рекомендується інноваційно-інвестиційна стратегія, яка передбачає технічне переобладнання підприємства на основі прогресивного високопродуктивного обладнання та технології; розширення виробничих потужностей підприємства для впровадження нових видів продукції; розширення внутрішніх та зовнішніх ринків збуту продукції.

До блоку оперативних заходів пропонується оновлення асортиментного ряду продукції, відповідно до ринкових та споживацьких вимог; використання електронної комерції та банерної реклами в мережі Інтернет.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Минцберг Г. Школи стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. – СПб.: Санкт-Петербург, 2000. – 336 с.
2. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: [монографія] / А. Наливайко – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 2006. – 416 с.
4. Томпсон А.А., Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ. – 1998. – 577 с.
5. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: [навч. посібник] / Н.В. Краснокутська. – К.:КНЕУ, 2003.
6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 2003. – 704 с.

**О.Н. Лизун, Н.Д. Гурина**

**Формирование стратегии развития предприятия**

*В статье раскрыты методические подходы к формированию стратегического развития предприятия и даны практические рекомендации по формированию его инновационно-инвестиционной стратегии.*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегия развития, инновационная стратегия, инвестиционная стратегия предприятия

**O.M.Lyzun, N.D.Hurina**

**Formation of the enterprise development strategy**

*The article reveals the methodical approaches to the formation of the strategic development of the enterprise and gives practical advice on the formation of its innovative investment strategy.*

**Keywords:** strategy, strategy of the development, innovation strategy, investment strategy of the company