

УДК 338.140

**Фадєєва Г.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і оподаткування  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена методологічним аспектам розробки стратегії розвитку промислового підприємства. Розглянуто основні концептуальні етапи і принципи вибору стратегії. Запропоновано послідовність розробки інноваційної стратегії промислових підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія розвитку підприємства, інноваційний розвиток, інноваційна стратегія, інноваційно активні підприємства.

### **Фадеева А. Н. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена методологическим аспектам разработки стратегии развития промышленного предприятия. Рассмотрены основные концептуальные этапы и принципы выбора стратегии. Предложена последовательность разработки инновационной стратегии промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия развития предприятия, инновационное развитие, инновационная стратегия, инновационно активные предприятия.

### **Fadeyeva A.N. METHODOLOGICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The article is devoted to methodological aspects of the development strategy of an industrial enterprise. The article describes the basic conceptual stages and principles of strategy selection. The author suggests the sequence of development of innovative strategies of industrial enterprises.

**Keywords:** strategic management, enterprise development strategy, innovation development, innovation strategy, innovation active enterprises.

**Постановка проблеми.** Конкурентне середовище промислових підприємств у сучасних умовах характеризується високим рівнем динамізму економічних відносин, а відтак, скороченням планового періоду стабільної їх діяльності. Істотні зміни в масштабі й складності зовнішнього середовища промислових підприємств посилюють невизначеність прийняття та реалізації управлінських рішень стратегічного та тактичного характеру. Отже, виникає необхідність у розробці методології, що дозволяє по новому оцінити взаємодію підприємства і зовнішнього середовища. У цих умовах процес розробки стратегії підприємства розглядається як сучасний інструментарій розвитку, ефективний засіб його модернізації і підвищення конкурентоспроможності.

Мають підґрунтя успішного розвитку лише такі промислові підприємства, керівна ланка яких здатна забезпечити певний напрям руху в нестабільному та непередбачуваному середовищі. Виникає об'єктивна необхідність у виборі стратегії їхнього управління. Одним з таких напрямів є стратегічне управління діяльністю промислового підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження в галузі управління розвитком підприємства простежується в наукових працях О.І. Амоші, І.Р. Бузько, В.М. Гейця, В.М. Гриньової, С.М. Ілляшенка, М.О. Кизима, Т.С. Клебанової, О.Є. Кузьміна, В.В. Максимова, В.С. Пономаренка, О.В. Раєвневої, О.М. Тридіда, О.М. Ястремської та інших. Вагомий внесок у становлення сучасної теорії розвитку здійснено такими російськими вченими, як: О.І. Ананьїна, А.Б. Вишнякової, Р.Є. Грамотєєва, М.Є. Касс, О.Д. Коршунової, А.Б. Кузнецової. Окремі аспекти управління розвитком підприємства розглянуто в наукових працях зарубіжних учених: К. Гоффіна, Р. Мітчелла, С. Ковена, Т. Лайонса, М. Керролла, В. Бурке. У наукових працях цих учених вирішено

такі завдання: сформовано понятійний апарат розвитку підприємства, визначено сутність інноваційного розвитку та чинники, що на нього впливають, сформульовано теоретичні засади управління інноваційним розвитком підприємства. Поважаючи внесок науковців до досліджуваної проблематики, слід визнати, що в наукових розвідках не приділено належної уваги саме методологічним аспектам розробки стратегії розвитку підприємства в умовах інноваційного розвитку.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є необхідність визначення та теоретико-методологічного обґрунтування розробки стратегії розвитку промислового підприємства в інноваційних умовах. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, які полягають у: визначенні основних концептуальних етапів і принципів вибору стратегії розвитку підприємства, визначенні послідовності розробки інноваційної стратегії промислових підприємств тощо.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління – це система управління підприємством, яка ґрунтується на розробці та реалізації стратегії підприємства. В основі стратегічного управління є стратегія розвитку промислового виробництва, розроблена на тривалу перспективу, яка дозволяє йому за більш короткий проміжок часу адаптуватись до реалій ринку, своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Саме тому впровадження стратегічного управління діяльністю промислового підприємства є однією з основних завдань і умов забезпечення ефективності промислового виробництва. Можливі різні схеми реалізації стратегічного управління, які повинні включати основні принципи: перспективність, пріоритетність, реалізованість, ітеративність (поетапність), комплексність.

Досліджуючи стратегічне управління розвитком підприємства, вчені дійшли висновку, що воно спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах.

Формування стратегії представляє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – забезпечити і підтримувати високий рівень конкурентної переваги підприємства. Як і будь-яка система, стратегія схильна до впливу певних закономірностей, їй повинні бути притаманні такі характеристики, як цілісність, інтегративність, комунікативність та ін. Це означає, що найбільший ефект досягається в тому випадку, якщо всі складові стратегії реалізуються в умовах координації з єдиного центру; рішення, що приймаються в рамках кожної з складових, ув'язані за часом і ресурсами і не суперечать одне одному. При заданому рівні стратегічних ресурсів підприємство володіє потенційними можливостями досягнення глобальної і локальних цілей динамічного розвитку в конкурентному середовищі.

Як відомо, процес вибору стратегії має опиратися на оцінку стартових умов функціонування та передбачення сценаріїв майбутньої поведінки підприємства в рамках цілей стратегії. Даний процес може складатися з двох основних частин: дослідження і формування сукупності можливих стратегій залежно від реального стану підприємства і від сценаріїв його майбутнього розвитку та вибору певного виду стратегії.

У зв'язку з цим розглянемо основні концептуальні етапи вибору стратегії, відзначаючи їх основний зміст і ключові позиції.

На першому етапі визначаються типи можливих стратегій (швидкого зростання, стабільного розвитку, фінансової стійкості).

На другому етапі проводиться аналіз можливих стратегій. На основі сценаріїв майбутньої поведінки підприємства і зовнішнього середовища, отриманих у процесі моделювання, формується набір можливих рішень.

На третьому етапі здійснюється вибір стратегії розвитку підприємства. Із сукупності можливих рішень відбирається найбільш прийнятні і уточнюються його цілі, засоби й індикатори (показники, норми, умови тощо).

Процес вибору стратегії розвитку підприємства повинен, на нашу думку, підкорятися таким основним принципам:

1. Стратегія узгоджується з підприємством (відповідає його статутним цілям і нормам; узгоджується із загальною стратегією підприємства в цілому та її окремими компонентами; концентрується на ключових проблемах економічної діяльності).

2. Стратегія має внутрішню узгодженість своїх структурних компонентів (є єдністю економічних цілей, засобів функціональних елементів та індикаторів ступеня їх досягнення; внутрішня збалансованість; будується і реалізується на єдиній інформаційній базі, основу якої складають дані бухгалтерського обліку та звітності).

3. Стратегія узгоджується із зовнішнім середовищем (з потенціалом зміни навколишнього середовища; ґрунтується на законах макроекономіки і мікроекономіки).

4. Оптимальна збалансованість стратегії з урахуванням ресурсного потенціалу.

5. Оптимальність рівня ризику реалізації стратегії.

6. Результативність обраної стратегії.

Зазначені основні групи принципів дозволяють підійти до процесу формування стратегії всебічно й обґрунтовано. У загальному випадку основним є принцип аналітичного характеру вибору стратегії.

Стратегія повинна передбачати можливість ціле-спрямованого вдосконалення окремих функціональних блоків, елементів системи та будь-якій її сукупності.

Сучасна стратегія підприємства – це майбутнє бачення органічного поєднання ефективних бізнес-стратегій, у рамках яких досягається системний синергетичний ефект. При цьому необхідно виділити три базові можливості досягнення такого ефекту:

– функціональна – досягнення ефекту за рахунок того, що більшість функціональних служб підприємства використовують свою особливу професійну компетенцію в тактиці всіх спеціалізованих видів діяльності і за всіма окремими бізнес-лініями;

– стратегічна – досягнення позитивного ефекту за рахунок компліментарності всіх конкурентних стратегій підприємства на всіх рівнях виробництва і управління;

– управлінська – досягнення ефекту за допомогою особливої системної компетенції менеджменту підприємства.

В умовах ринкової економіки розвиток підприємства може здійснюватися в рамках таких стратегій, що забезпечать йому отримання прибутку, стійкий фінансовий стан, а також конкурентоспроможність у відносно тривалому періоді. Це багато в чому залежить від вибору типу стратегії і відображення її в планах підприємства.

За допомогою факторів, що визначають стійкість конкурентної позиції підприємства, можна обрати одну з наступних базових стратегій:

1. Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах.

2. Стратегія диференціації (по відношенню до прямих конкурентів диференціація знижує взаємозамінність аналогічних товарів, посилює прихильність покупця марці, зменшує чутливість до ціни і тим самим підвищує рентабельність).

3. Стратегія спеціалізації (концентрація на потребах одного сегмента покупців, яка може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство за витратами, але в рамках одного сегмента) [1, с. 679].

При визначенні стратегії розвитку промислових підприємств основну увагу частіше приділяють перспективному плануванню як сутнісній основі стратегічного управління. Реалізація перспективного плану є вирішальною складовою управління. Однак здатність реалізувати стратегію для менеджера набагато важливіше, ніж якість стратегії як такої. Причини основних проблем, з якими стикаються менеджери при її реалізації, можуть бути наступні:

1) приділяючи велику увагу розробці та вибору поточної діяльності, керівники здебільшого обходять увагою численний інструментарій, що дозволяє оцінити ефективність реалізації цієї стратегії;

2) увага менеджерів акцентується на інвестування в матеріальні активи, у той час як нематеріальні активи і такі чинники, як обслуговування клієнтів, інновації, високоякісні і високоефективні технології, інформаційні технології, здібності, навички, мотивація працівників, мають більше можливостей для створення цінностей;

3) незацікавленість працівників у досягненні загальних цілей підприємства, тобто відсутність отождолення власних цілей кожного працівника і цілей підприємства;

4) використання, в основному, централізованого командного стилю керівництва, спрямованого на управління тактикою, а не стратегією;

5) орієнтація на клієнта взагалі, а не на конкретного клієнта;

6) при зверненні до консультантів потрібно чітко уявляти собі той обсяг послуг, який вони можуть запропонувати. Одна з поширених помилок полягає в тому, що від консультантів чекають готових рішень. Але, стратегію підприємство повинне сформулювати самостійно, а запрошені консультанти допоможуть розробити методи її реалізації, не більше того.

Складовою частиною реалізації стратегії є мобілізація потенціалу підприємства та здійснення відповідних змін. Від глибини й масштабів змін, які доцільно провести на промисловому підприємстві, залежить складність упровадження стратегії.

Таким чином, передумовами для ефективного виконання стратегічного плану є, передусім, наявність відповідної організаційної культури і структури, що дозволяє реалізувати стратегію, високий рівень внутрішньої згуртованості персоналу, створення адекватних систем мотивування й організації праці тощо. Найдосконаліший стратегічний план може стати марним, якщо він не пов'язаний з пер-

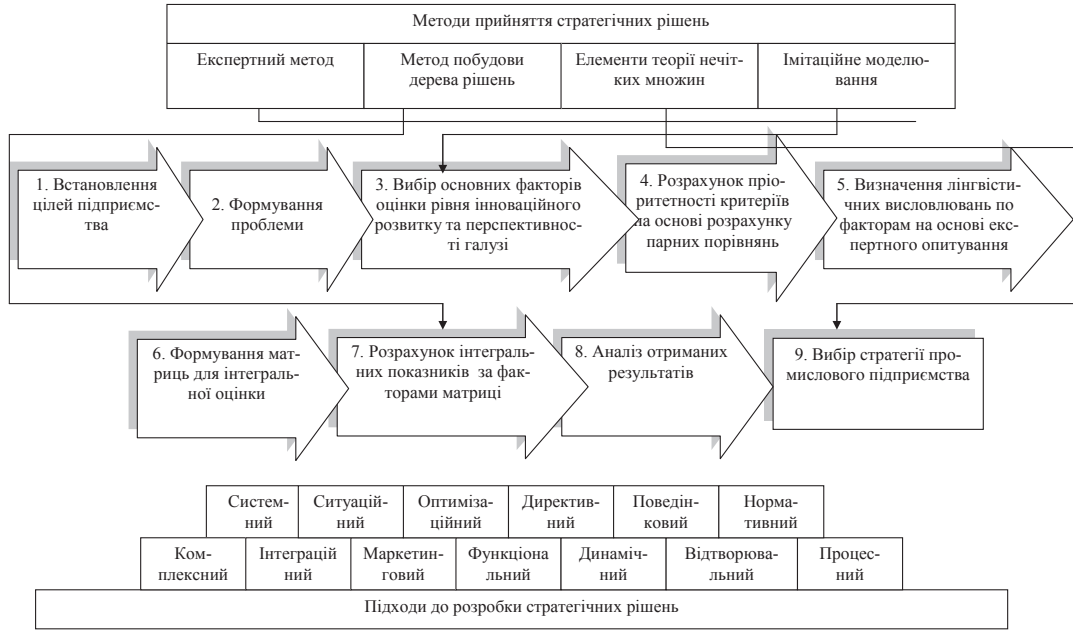


Рис. 1. Модель вибору стратегії промислових підприємств в умовах розвитку інноваційної діяльності [2]

Таблиця 1

**Характеристика стратегій підприємства залежно від рівня інноваційного розвитку та перспективності галузі [2]**

Рівні факторів по показниках		Можливі стратегії в залежності від різних цілей підприємств			
Рівень інноваційного розвитку	Перспективність галузі	Зростання масштабів виробництва	Зростання частки на ринку	Стабілізація становища на ринку	Освоєння нових ринків
Високий	Висока	Стратегії випереджаючої наукоємності; дослідного лідерства; раціонального випередження	Стратегії технологічної пов'язаності; паралельної розробки; дослідного лідерства; випереджаючої наукоємності	Стратегії вичікування лідера; слідування за ринком; слідування життєвому циклу; випереджаючої наукоємності	Стратегії стадійного подолання; дослідного лідерства; випереджаючої наукоємності; радикального випередження
Високий	Середня	Намагатися зберегти позиції			
Високий	Низька	Пошук нових ринків			
Середній	Висока	Інвестувати, якщо бізнес-середовище варте того, роблячи при цьому необхідний детальний аналіз інвестицій			
Середній	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю			
Середній	Низька	Стратегія часткового згортання			
Низький	Висока	Стратегії продуктової та процесної імітації; ліцензування; вертикального запозичення	Стратегії продуктової та процесної імітації; ліцензування; вертикального запозичення	Стратегії збереження технологічної позиції; ліцензування; слідування за ринком; технологічної пов'язаності	Стратегії ліцензування; технологічної пов'язаності; слідування за ринком
Низький	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво			
Низький	Низька	Згортання бізнесу			

соналом підприємства, який не залучений у здійснення стратегії.

Підприємство, як правило, застосовує кілька взаємопов'язаних або доповнюючих стратегій. Портфель стратегій формується залежно від поставлених цілей розвитку, рівня розвитку науково-технічної діяльності підприємства та інноваційних завдань, що випливають із них, а також факторів, що впливають на інноваційний розвиток підприємства.

Для вибору перспектив розвитку промислового підприємства доцільно скористатися матричним методом. На думку деяких авторів [2], для визначення стратегії необхідно використовувати дані про рівень інноваційного розвитку, про перспективність галузі тощо. У табл. 1 представлені основні позиції матриці і види стратегій промислового підприємства.

На рис. 1 представлена модель стратегії промислових підприємств в умовах розвитку інноваційної діяльності.

На наш погляд, ефективність діяльності будь-якої компанії залежить від розробленості економічного, політичного, організаційного та інноваційного аспектів. Тому аналіз стратегії промислового підприємства в умовах розвитку інноваційної діяльності необхідно проводити за даними напрямками.

Процеси економічної трансформації України за часів незалежності не привели до очікуваного економічного зростання і подолання економічної та технологічної відсталості від розвинених країн. На нашу думку, вирішенням вказаної проблеми в умовах обмеженості матеріальних, фінансових, часових та трудових ресурсів є підвищення конкурентоспроможності, модернізація економіки країни, а

Таблиця 2

**Впровадження інновацій на промислових підприємствах за 2009-2013 роки**

Рік	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Впровадження нових технологічних процесів, процесів	у т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	Нові види техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості, %
2009	10,7	1893	753	2685	641	4,8
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3

Джерело: Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат. зб. / [відп. за вип. І.В. Калачова]. – К.: Інформ. – видав. центр Держкомстату України. – Київ, 2013. – 287 с. [3]

Таблиця 3

**Кількість інноваційно активних промислових підприємств за видами діяльності в 2013 році в м. Харків і Харківській області**

Промисловість	Кількість інноваційно активних підприємств	
	усього, підприємств	відсотків до загальної кількості промислових підприємств
Усього:	182	23,2
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1	14,3
Переробна промисловість	170	23,8
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	34	22,5
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	7	20,0
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	13	16,5
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	1	33,3
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	8	30,8
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	7	53,8
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	23	22,8
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин і устаткування	10	18,5
Машинобудування	59	31,9
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	8	25,8
Виробництво електричного устаткування	12	25,0
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	23	29,1
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	16	59,3
Виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування	8	11,8
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	7	25,9
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	4	11,1

Джерело: Статистичний щорічник «Харківська область у 2013 році»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kh.ukrstat.gov.ua> [4]

також поступовий її перехід на інноваційний шлях розвитку.

У 2013 р. інноваційною діяльністю в промисловості займалися 1715 підприємств, або 16,8% (у 2012 р. – 1758 підприємств, або 17,4%).

Інноваційно-активні промислові підприємства – це підприємства, які займалися інноваційною діяльністю.

Серед регіонів більшою за середню в Україні частка інноваційно-активних підприємств була в Запорізькій (28,8%), Миколаївській (24,9%), Херсонській (23,6%), Харківській (23,2%), Івано-Франківській (21,4%), Чернігівській (20,7%), Вінницькій (19,4%), Кіровоградській (18,3%), Хмельницькій (18,2%) областях, а також у м. Києві (25,6%).

Однак, незважаючи на значний науково-технічний потенціал, частка інноваційно-активних підприємств, які впроваджували інновації залишається вкрай низькою (табл. 2).

Як свідчать дані табл. 2 за 2009-2013 роки питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової продукції склала 3,3-4,8%. У той же час у країнах ЄС цей показник сягає 60%, в Японії – 67%, у США – 78%. Це свідчить про те, що в сучасних політичних, економічних умовах сфера виробництва і переробки в Україні поки що не зацікавлена в комерціалізації нововведень.

У 2013 р. 1031 підприємств реалізувало інноваційної продукції на 35,9 млрд. грн., або 3,3% загального обсягу реалізованої промислової продукції (у 2012 р. відповідно 36,2 млрд. грн. та 3,3%). Вищою за середню по Україні частка реалізованої інноваційної продукції серед регіонів була в Закарпатській, Сумській, Полтавській, Кіровоградській, Житомирській, Харківській, Івано-Франківській, Херсонській, Одеській областях та у м. Києві. У розрізі видів економічної діяльності – на підприємствах машинобудування (12,6%), з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (8,1%), оброблення деревини та виробництва виробів з деревини та інших матеріалів, крім меблів, (7,3%), коксу та продуктів нафтопереробки (5,8%).

У табл. 3 наведено кількість інноваційно-активних промислових підприємств за видами діяльності в Харківському регіоні в 2013 році [4].

За даними табл. 3 можна дійти висновку, що кількість інноваційно-активних підприємств у 2013 році склала 182 підприємства (це 23,2% до загальної кількості промислових підприємств Харківського регіону).

Найбільшу частку склала переробна промисловість (170 підприємств), у тому числі: машинобудування – 59 підприємств; виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – 34 підприємства; виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – 23 підприємства тощо.

Для розробки перспектив інноваційного розвитку промислового підприємства необхідно вирішувати наступні завдання:

– встановити відповідність стратегії підприємства організаційній структурі, інфраструктурі і системі управління інформацією;

– визначити типи інноваційної політики, відповідні основним цілям і ринковим позиціям підприємства;

– оцінити рівень інноваційного розвитку підприємства і відповідно до цього будувати його стратегію;

– вибрати оптимальну систему контролю за ходом реалізації перспективних завдань на підприємстві.

На основі узагальнення наукової літератури можна запропонувати таку послідовність розробки інноваційної стратегії промислових підприємств:

1. Визначення місії підприємства.

2. Визначення цілей підприємства.

3. Моніторинг зовнішнього середовища (виділення найбільш важливих його елементів та визначення їх показників і критеріїв).

4. Аналіз стратегічної інноваційної позиції підприємства (визначення стану діяльності на основі оцінки інноваційного потенціалу та культури підприємства).

5. Оцінка функціонального потенціалу підприємства (визначення стратегії протидії або пристосування до зовнішнього середовища).

6. Формування портфеля стратегій і перспективних альтернатив промислових підприємств з інноваційної діяльності.

7. Вибір стратегії підприємства з використанням матричного методу.

8. Розробка плану дій.

9. Проведення стратегічних змін.

10. Контроль за ходом реалізації стратегії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином підводячи підсумки можна констатувати, що в прикладному аспекті методології стратегії розвитку підприємства вирішуються практичні завдання щодо цілеспрямованого перетворення системи управління для орієнтації підприємства на інноваційний розвиток.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абдулаева М.Н. Инвестиционные процессы в экономике Узбекистана / М.Н. Абдулаева / Монография // Современное состояние, тенденции и перспективы развития стран СНГ: Экономический, социальный и экологический аспекты (Серия: Экономическое славяноведение) / Под науч. ред. д.э.н., проф. Павлова К.В., к.э.н., доц. Юсупова И.З. Ижевск: Изд-во: Ижевский институт управления, 2014. – Раздел 20. – С. 679.
2. Макарова Е.Е. Разработка и реализация стратегий промышленных предприятий при инновационной деятельности / Е.Е. Макарова // Менеджмент предпринимательских формирований на основе инновационных компетенций: материалы межвуз. науч.-практ. эл. конф. – Вестник ВГУ – Воронеж, 2007. – С. 60-61.
3. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: стат.зб. / [відп. за вип. І.В. Калачова]. – К.: Інформ. – видав. центр Держкомстату України. – Київ, 2013. – 287 с.
4. Статистичний щорічник «Харківська область у 2013 році» [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://kh.ukrstat.gov.ua>.