

## ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Особливе місце в плановій організації діяльності підприємства займає перспективне, стратегічне планування, що є однією з основних функцій управління і становить процес визначення цілей створення підприємства, а також шляхів їхнього досягнення. Саме стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень.

Слід зазначити, що питання стратегічного планування надзвичайно важливе в останній час. Це обумовлено процесами глобалізації бізнесу, нестабільністю зовнішнього середовища сучасних підприємств, сучасним розвитком технологій, інформатизацією економічного господарства, загостренням конкурентної боротьби.

Основною проблемою стратегічного планування є вибір оптимальної стратегії, що забезпечила б розвиток підприємства. Вибір стратегії розвитку підприємства здійснимо на основі оцінок пріоритетності альтернатив з використанням методу аналізу ієрархії.

Метод аналізу ієрархій – методологічна основа для рішення завдань вибору альтернатив за допомогою їх багатокритеріального рейтингування [1]. Метод аналізу ієрархій розробив американський вчений Т. Сааті й на даний момент представляє собою великий міждисциплінарний розділ науки, що має строгі математичні й психологічні обґрунтування й численні додатки.

Основне застосування методу – підтримка прийняття рішень за допомогою ієрархічної композиції завдання й рейтингування альтернативних рішень. Метод дозволяє провести аналіз проблеми, при цьому проблема ухвалення рішення представляється у вигляді ієрархічно впорядкованих таких елементів:

- мети рейтингування;
- критеріїв, за якими оцінюються альтернативи;
- альтернатив;
- системи зв'язків, що вказують на взаємний вплив критеріїв і рішень.

Метод аналізу ієрархій ґрунтується на здійсненні декомпозиції проблеми на порівняно прості складові частини з подальшою обробкою послідовності суджень особи, що приймає рішення, за допомогою здійснення попарного їхнього порівняння. У результаті аналізу може бути виражений відносний ступінь взаємодії окремих елементів у побудованій ієрархії. Ці судження згодом повинні бути виражені кількісно.

Аналіз починається з побудови декомпозиції задачі ієрархії (рис. 1).

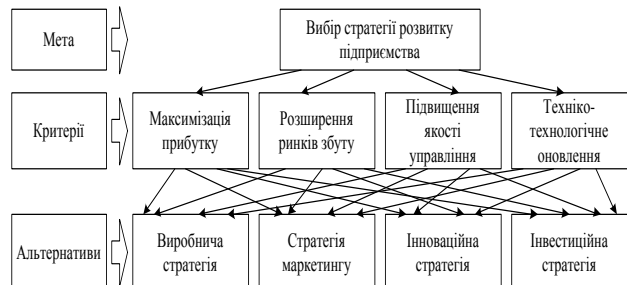


Рис. 1. Декомпозиція задачі ієрархії вибору стратегії розвитку підприємства

Відповідно до представленої ієрархії вибір стратегії розвитку підприємства здійснюємо на основі критеріїв максимізації прибутку, розширення ринків збуту, підвищення якості управління та техніко-технологічного оновлення – показників ефективності стратегії.

Після побудови декомпозиції задачі ієрархії визначається пріоритетність критеріїв при виборі альтернатив на основі попарних оцінок суджень.

Система попарних оцінок суджень за методом аналізу ієрархії Т. Сааті приводить до результату, що може бути представлений у вигляді зворотно-симетричної матриці, наведеної в табл. 1.

Таблиця 1  
Матриця парних порівнянь суджень за методом аналізу ієрархії Т. Сааті

Фактор	1 (j-й фактор)	...	n
1 (i-й фактор)	1		a (i,j)
...		1	
n	a (i,j)		1

Елемент матриці a (i,j) визначається шляхом порівняння важливості i-го фактора з j-м за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де оцінки мають наступне визначення:

- 1 – рівна важливість;
- 3 – помірне домінування i-го фактора над j-м;
- 5 – істотна перевага i-го фактора над j-м;
- 7 – значна перевага i-го фактора над j-м;
- 9 – дуже сильна перевага i-го фактора над j-м;
- 2, 4, 6, 8 – відповідні проміжні значення.

Матриця попарних порівнянь суджень щодо визначення пріоритетності критеріїв при виборі стратегії розвитку підприємства представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Матриця парних порівнянь важливості критеріїв при виборі стратегії розвитку підприємства

Критерій	Максимізація прибутку	Розширення ринків збуту	Підвищення якості управління	Техніко-технологічне оновлення	Wi	Wнорм
Максимізація прибутку	1	5	7	7	3,96	0,61
Розширення ринків збуту	1/5	1	5	5	1,50	0,23
Підвищення якості управління	1/7	1/5	1	3	0,54	0,08
Техніко-технологічне оновлення	1/7	1/5	3	1	0,54	0,08
$\Sigma$	1,49	6,40	16,00	16,00	6,53	1,00

Таким чином, відповідно до визначених пріоритетів, найбільш важливим критерієм при виборі стратегії розвитку підприємства є забезпечення максимізації прибутку як основної мети функціонування підприємства; іншими за важливістю критеріями є розширення ринків збуту, підвищення якості управління та техніко-технологічне оновлення (рис. 2). Значення індексу узгодженості 0,09, що не перевищує 0,2, та відношення узгодженості 0,1 свідчать про узгодженість думок експертів.

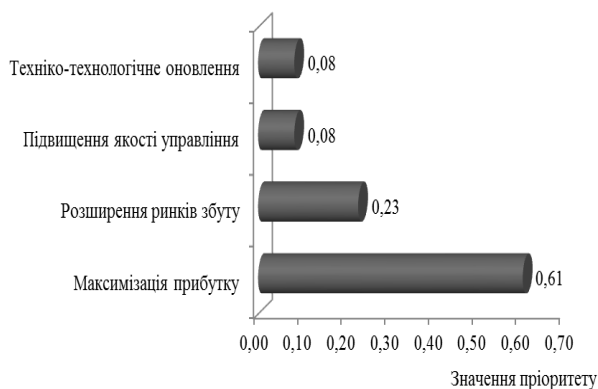


Рис. 2. Значення пріоритетів критеріїв визначення стратегії розвитку підприємства

Наступним етапом є визначення пріоритетів альтернатив за кожним з критеріїв.

Максимізацію прибутку підприємства забезпечує реалізація інноваційної стратегії,

розширення ринків збуту – маркетингова, підвищення якості управління – інноваційна, техніко-технологічне оновлення – виробнича. Значення всіх індексів узгодженості та відносної узгодженості свідчать про узгодженість думок експертів.

Значення оцінки глобального пріоритету розглянутих стратегій розвитку підприємства представлено на рис. 3.

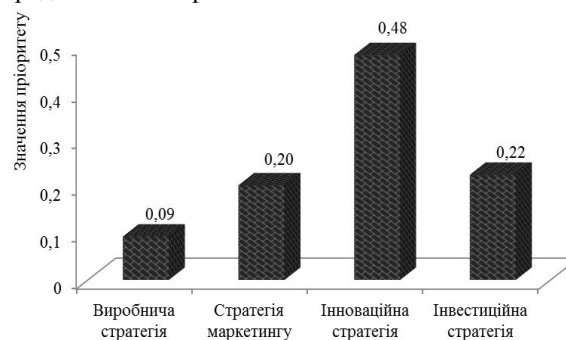


Рис. 3. Значення оцінки глобального пріоритету стратегій розвитку підприємства

Найменш пріоритетною стратегією розвитку ефективно функціонуючого підприємства є виробнича стратегія – комплексна програма дій спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства та успішне його функціонування, яка є пріоритетною з позиції техніко-технологічного оновлення.

Вищий пріоритет мають стратегія маркетингу, яка представляє собою систему організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію, та інвестиційна стратегія.

За рахунок максимального задоволення критеріїв максимізації прибутку та підвищення ефективності управління, а також важливого значення в розширенні ринків збуту та техніко-технологічному оновленні, найвищий пріоритет має інноваційна стратегія. Саме її реалізація забезпечить конкурентоспроможність підприємства в майбутньому, дозволить впровадити інноваційні проекти в виробничу, організаційну, маркетингову, фінансову сферу, що забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок інтенсивного розвитку.

### Список літератури

1. Т. Саати *Принятие решений. Метод анализа иерархий*. Москва, Россия, 1993.