

О. Тімонін, Є. Шевченко СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	174
В. Тютлікова, О. Кудіна НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	176
В. Тищенко, А. Красна ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	178
В. Фартушняк, І. Ю. ПасічникУЗГОДЖЕНІСТЬ ОБЛІКУ І ЗВІТНОСТІ З ОРЕНДНИХ ОПЕРАЦІЙ ЗА МІЖНАРОДНИМИ ТА НАЦІОНАЛЬНИМИ СТАНДАРТАМИ.....	180
Т. Чернуха ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА СИСТЕМА ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС.....	182
Т. Cherkashyna, Y. BoguslavskyCOMPARATIVE ANALYSIS OF KNOWLEDGE ASSETS USE WITHIN MERCOSUR ECONOMIES.....	184
Т. Шталь, В. Козуб НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОГО МАРКЕТИНГУ НАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ.....	186
О. Шевченко, А. Жуков МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ МЕРЕЖЕВОГО ПЛАНУВАННЯ РОБІТ ПО ВІДНОВНОМУ РЕМОНТУ.....	188
Л. М. Шемаєва ПАРТНЕРСТВО ДЕРЖАВИ І БІЗНЕСУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ КІБЕРПРОСТОРУ СМАРТ-МІСТ.....	190
С. Юшко, О. Гаврильченко БЮДЖЕТНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ.....	192
Н. В. Ющенко, В. Смальскис РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ "ЕЛЕКТРОННЕ МІСТО ХАРКІВ").....	194
О. Ястремська, О. Герасимов ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СТРИЖЕНЬ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....	196

## СЕКЦІЯ 2

### ЦИКЛІЧНА ДИНАМІКА ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

О. Афанасьєва, Г. Сорокіна СПОЖИВЧА ПОВЕДІНКА У ДИСКУРСІ ЕКОНОМІЧНО ТЕОРІЇ.....	198
М. Берест, М. Дудка ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	200
С. Бестужева, О. Котиш СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	202
В. Бурдаєв МОДЕЛЬ БАЗИ ЗНАНЬ ДЛЯ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.....	204

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегія необхідна для подолання статичності в розвитку організації, і для забезпечення її цілісності. Саме тому стратегічний підхід до розвитку знаходить широке поширення в багатьох фірмах. Сучасний ринковий стан характеризується високим ступенем невизначеності, що, в свою чергу, змушує менеджмент компаній до розробки гнучких і адаптованих стратегій розвитку організацій. Однією з характерних особливостей ринкової економіки є створення та підтримання конкурентного середовища. Сформувався сильне конкурентне середовище, що обумовлює необхідність управління маркетинговою та фінансово-господарською діяльністю організації з урахуванням сформованих на обраному сегменті ринку конкурентних відносин. У свою чергу це вимагає розробки стратегії організації в різних взаємопов'язаних видах обслуговуючої і економічної, в тому числі маркетингової діяльності. Актуальність дослідження пов'язана з тим, що у зв'язку з невизначеністю зовнішнього середовища необхідно більш активне впровадження системи розвитку стратегії на вітчизняних підприємствах.

Стратегія – це вибір напрямку діяльності, як узагальнення вживається ряд дій, які можуть бути використані для пошуку нових напрямків. Також існує п'ять складових значення терміна “стратегія”: план, спритний маневр, принцип поведінки, позиція, перспектива. У найзагальнішому вигляді стратегічний менеджмент можна представити як процес планування, визначення і здійснення діяльності організації в довгостроковій перспективі.

Зміст стратегічного планування полягає в створенні умов для:

стримування прагнення керівників до максимізації поточного прибутку на шкоду досягненню довгострокових цілей;

орієнтування керівництва на ідентифікацію можливих майбутніх змін зовнішнього середовища, а не реагування на зміни, які вже відбулись;

установлення обґрунтованих пріоритетів щодо розподілу наявних ресурсів, а також їхньої мобілізації задля вирішення поставлених конкретних завдань.

При розробці стратегічних планів і насамперед у програмно-цільовому плануванні, а також комплексних тактичних планів можуть використовуватися дерева цілей. У разі якщо мета представлена у вигляді дерева цілей, просуваємося “зверху вниз”, плануючи послідовне забезпечення досягнення цілей більш високого ієрархічного рівня за

рахунок досягнення цілей більш низького ієрархічного рівня [1].

При всьому різноманітті стратегій М. Портер згрупував їх в три групи: стратегії лідерства за витратами, диференціювання, фокусування (концентрації), які називають базовими конкурентними стратегіями [2]. Однак успішно працюють фірми, які дотримуються більшого числа можливих конкурентних стратегій або їх комбінації. При практичному застосуванні базових конкурентних стратегій необхідно дотримуватися правила: з чотирьох стратегій на конкретному сегменті ринку конкретного продукту може застосовуватися тільки одна. Найбільш часто застосовуються на практиці і перевірені практикою стратегії розвитку бізнесу, які зазвичай називають еталонними. Їх можна розділити на три групи: стратегії зростання (концентроване зростання, концентричне зростання, модифіковане зростання); стратегії стабільності (пауза, обережне просування, заморожування, зняття прибутку); стратегії відходу (скидання жиру, часткова відмова від операційної незалежності, частковий розпродаж активів, банкрутство) [3].

Розробка стратегії складається з наступних етапів:

1. Визначення функціональних галузей. Як відзначають дослідники, стратегія є найбільш загальним планом діяльності компанії, яка в свою чергу дозволяє досягти цілей організації. Для досягнення цілей діяльності організації необхідно планування діяльності всіх елементів організації, до них можна віднести логістику, маркетинг, виробництво, кадрову діяльність, комерційну діяльність тощо. Оцінка стану та ефективності функціонування діючої системи комунікації має відбуватися з урахуванням здійснення операційної діяльності і програм інвестиційного розвитку.

2. Визначення цілей є наступним кроком адже, як правило, якщо стратегія що раніше не формувалася відповідно SMART-цілі не визначені. Відповідно, якщо цілі вже визначені, на даному етапі можна заощадити і час і фінанси. Практикуючі агентства все одно при розробці стратегії рекомендують опрацьовувати заново цілі підприємства, так як показники і планові значення з часом зазнають значних змін. Так в процесі визначення мети, можуть одночасно бути визначені цільові клієнтські і продуктові сегменти, а значить алгоритми розрахунку цільових показників відбувається конкретизація цільових показників через систему основних показників господарської

діяльності. Також варто враховувати стратегічні альтернативи, які виробляються одним з прикладних методів маркетингових дослідження, найбільшу популярність здобув метод SWOT-аналізу. На підставі даного методу аналізуються сильні і слабкі сторони компанії, а також відповідні можливості і загрози зовнішнього середовища. Детальніше дані пункти розглянемо далі.

3. Діагностика. В ході діагностики складається список сильних й слабких сторін підприємства, даний список може бути складений як співробітниками підприємства, так і зовнішнім консультантом, який безпосередньо розробляє стратегію.

4. Дослідження зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє скласти вичерпний список факторів, які не тільки впливають на підприємство зокрема, а й на галузь в цілому. Що відповідно обумовлює необхідність їх урахування в процесі розробки стратегії. Ці дані можна зібрати і дешевшим шляхом, опитавши найбільш досвідчених співробітників компанії. Звичайно, достовірність зібраних таким чином вихідних даних можна поставити під сумнів, але такий варіант виконання етапу має право на життя, а значить може бути розглянуто в ході обговорення плану проєкту з розробки стратегії.

5. SWOT-аналіз. SWOT-аналіз виступає в ролі інструменту зі структурування інформації про стан організації на ринку. Виходячи з якості відповідності сильних і слабких сторін з можливостями і погрозами, робиться висновок про оцінку стратегічних альтернатив. Виділення витрат на стратегію має відбуватися в рамках планів інвестиційного розвитку підприємства (розвиток мережі, диверсифікація діяльності).

6. Реалізація стратегії. Після розробки стратегії необхідно також спланувати механізм її реалізації, в іншому випадку практичної значущості від стратегії не буде. Створення детального плану реалізації не входить в стандартну процедуру стратегічного планування, але тим не менше кроки по реалізації повинні бути прописані в стратегії. Важливою умовою ефективної реалізації стратегії організації є відповідальність за реалізацію плану і контроль за його виконанням, яку, як правило, несуть маркетингові служби. Таким чином, перераховані вище моменти обумовлюють можливість розробки стратегії, як співробітниками організації, так і за участю залучення зовнішнього консультанта. У зв'язку з цим існують конкретні підходи і методики для вибору вірного напрямку стратегічного розвитку.

Методика розробки стратегії можуть бути: формальними (найчастіше матричними, заснованими на математичному аналізі); неформальними – заснованими на творчому, інтуїтивному підході [4]. Найчастіше використовуються застосування формальних методів, всіляких матриць, так як вони найбільш повно відображають позицію підприємства під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища, або ж в їх сукупності.

Матриці можна представити наступними видами: матриця І. Ансоффа застосовується для розробки стратегій в умовах зростаючого ринку. Вона відображає можливі розбіжності на підприємстві між розвитком реальним і плановим; модель М. Портера використовується при встановленні зв'язків між прибутковістю підприємства і часткою ринку. Вона орієнтується по повільно зростаючим ринкам і приділяє величезну увагу підприємствам-конкурентам. В організаційно-технологічному плані процес формування стратегії проходить ті ж стадії управління, що і будь-який інший об'єкт управління і на будь-якому рівні, а саме: 1) етап оцінки; 2) визначення напрямків розвитку; 3) безпосередньо формування планових параметрів динаміки об'єкта; 4) організація контролю (моніторинг) за реалізацією прийнятих рішень і (при необхідності) їх коригування. Важливою умовою ефективної реалізації стратегії організації є відповідальність за реалізацію плану і контроль за його виконанням, яку, як правило, несуть маркетингові служби. При проведенні оперативного контролю вона повинна відстежувати виконання цілей і завдань, функціональних елементів стратегії, успішності реалізації обраних стратегічних рішень [5]. Виділяють чотири стадії функції контролю: формулювання цілей контролю; кількісний вимір результатів; аналіз результатів діяльності, пошук причин будь-яких відхилень від запланованого; коригувальні дії для усунення невідповідності між поставленими завданнями і їх виконанням. Для цього може застосовуватися програма дій, перегляд раніше сформованих цілей.

Таким чином етапи створення та розвитку стратегії організації є замкнутим безперервним процесом, тому процес реалізації стратегії регулярно супроводжується перевіркою правильності реалізованої місії, бачення та цілей і, в разі необхідності, черговим "запуском" циклу стратегії. Формування і реалізація відповідної стратегії можлива за умови використання всього інструментарію управління ресурсів підприємства. Процес управління стратегією вимагає формування ефективної системи апарату управління, адаптованого до сучасних умов господарювання і змін на мікро- і макрорівні, і є найбільш важливим аспектом діяльності організації, який дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства.

## Список літератури

1. Л. А. Дробишева, Економіка маркетингу, менеджмент, М.: Торгова корпорація, 2014.
  2. О. Уолкер та ін., *Маркетингова стратегія*, М.: Вершина, 2006.
  3. Б. М. Мізюк, *Стратегічне управління*. Львів: Магнолія плюс, 2006.
  4. К. Штери, *Стратегії які працюють*, Львів: Магнолія плюс, 2012.
- M. Porter, *Competitive Strategy*. Free Press, New York, 1980.