

ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ЗВ'ЯЗКУ ім. О.С. ПОПОВА

Голубьонкова Олена Олексіївна

УДК 65.012.2 : 65.016 : 664.7

**СТРУКТУРУВАННЯ ЗАДАЧ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

(на прикладі підприємств хлібопродуктів)

08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Одеса – 2003

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Одеській національній академії харчових технологій.

Науковий керівник -	кандидат економічних наук, доцент Богатирьов Анатолій Михайлович, Одеська національна академія харчових технологій, завідувач кафедри організації підприємств
Офіційні опоненти:	доктор економічних наук, професор Зайнчковський Анатолій Олександрович, Український національний університет харчових технологій, завідувач кафедри економіки і права
	кандидат економічних наук, доцент Доленко Леонід Харлампійович, Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, завідувач кафедри теоретичної економіки
Провідна установа:	Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, кафедра менеджменту, м. Луганськ

Захист дисертації відбудеться 05.12.2003р. о 14.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 41.816.03 в Одеській національній академії зв'язку ім. О.С. Попова за адресою: 65029, м. Одеса, вул. Кузнечна, 1.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова за адресою: 65029, м. Одеса, вул. Кузнечна, 1.

Автореферат розісланий 31.10.2003р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

Орлов В.М.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. У процесі стратегічного планування діяльності підприємства відбувається створення і використання інформаційного ресурсу, який в умовах переходу до інформаційного суспільства набуває важливість, порівняну із фінансовими та матеріальними ресурсами. Для існування та розвитку сучасні підприємства повинні вирішувати проблему реорганізації власного виробництва, пошуку нових напрямків діяльності. Вирішення цієї проблеми потребує прийняття обґрунтованих та виважених стратегічних рішень щодо розвитку підприємства. У зв'язку з відсутністю стратегічного планування та необхідної інформації, на підприємствах такі рішення приймаються сьогодні здебільшого без належного обґрунтування, що найчастіше призводить до невдач у нових починаннях. Стратегію розвитку підприємства доцільно формувати індивідуально для кожного підприємства, враховуючи саме йому властиві конкурентні переваги. Проте, викликає потребу розгляду низка факторів, які впливають на формування стратегії розвитку всіх підприємств, що знаходяться в єдиному конкурентному оточенні.

Загальні основи стратегічного планування розвитку підприємств, вивчення їхнього конкурентного оточення систематизовані в працях І. Ансоффа, В.О. Бесєдіна, Є.А. Бельтюкова, А.М. Богатирьова, Г.А. Болдуй, П.П. Борщевського, А.О. Зайнчковського, Т. Конно, В.М.Нелепа, М. Портера, Г.М. Решетнюка, П.Т. Саблука, О.А. Турецького та інших.

В.М. Геєць, Л.Х. Доленко, Г.Б. Клейнер, Г.В. Козаченко А.П. Наливайко, В.М. Орлов, О.С. Редькін, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, З.Є. Шершньова та інші фахівці у справах стратегічного планування розробили ряд альтернатив розвитку підприємств, враховуючи головним чином зовнішні для підприємства фактори – фактори ринку. Для ефективної діяльності підприємств у довгостроковій перспективі необхідні рекомендації щодо формування стратегії розвитку, засновані на оптимальному співвідношенні виробничого і ринкового підходів.

Спроби розробки методології формування стратегії розвитку підприємства, а також практичних рекомендацій щодо вибору форми реалізації стратегії, формування проекту ділового портфеля обумовили актуальність вибору теми і визначили основні напрямки дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи відповідає тематичному плану наукових досліджень Одеської національної академії харчових технологій. Положення роботи використані при виконанні теми “Рекомендації щодо формування ділового портфеля підприємств по зберіганню і переробці зерна”(№ ДР 0102V006839). Особисто автором проведено стратегічний аналіз підприємств хлібопродуктів, розроблено структуру моделей напрямків діяльності та проведено апробацію методики формування ділового портфеля на Бердичівському комбікормовому заводі. При виконанні теми “Розробка рекомендації по складанню стратегічного плану ро-

звітку підприємства” (договір № 1/165) для ДП Хлібна база №77 автор здійснив аналіз діяльності та обґрунтував стратегію розвитку цього підприємства.

Дослідження має прямий зв'язок з Комплексною програмою розвитку аграрного ринку на 2003-2004 роки.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційного дослідження є визначення та теоретичне обґрунтування шляхів структурування задач формування стратегії розвитку підприємства та практичних рекомендацій щодо розробки проекту його ділового портфеля.

Відповідно до мети дисертаційної роботи були поставлені і вирішені наступні задачі:

- розкрити зміст, визначити характер, обґрунтувати основні етапи та уточнити логічну модель процесу стратегічного планування розвитку підприємства;
- структурувати проблему формування стратегії розвитку підприємства, здійснити класифікацію задач, визначити цілі, критерії й обмеження та розробити раціональні методи їх рішення;
- на основі стратегічного аналізу конкурентного оточення підприємства виявити основні фактори, що впливають на формування стратегії його розвитку;
- визначити елементи ділового портфеля підприємства, уточнити його структуру і методичні підходи виконання процедур розробки проекту ділового портфеля;
- обґрунтувати вибір форми реалізації стратегії розвитку підприємств хлібопродуктів у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження обрано процес стратегічного планування розвитку підприємств хлібопродуктів по Україні в цілому й Одеській області зокрема.

Предметом дослідження є теоретичні й організаційно-методичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з даної проблеми, законодавчі і нормативні акти України. В процесі роботи використовувалися такі методи: абстракції, аналізу та синтезу (визначення основних принципів й обґрунтування етапів стратегічного планування), системного аналізу (структурування проблеми формування стратегії розвитку підприємства), моделювання (розробка трисекторної моделі напрямків діяльності), економіко-статистичні методи збору та обробки інформації, логічний аналіз (аналіз практики стратегічного планування, стратегічний аналіз конкурентного оточення підприємств хлібопродуктів), а також сполучення експертних методів з методами математичної статистики (розробка алгоритму і визначення процедур формування проекту ділового портфеля підприємства).

Наукова новизна отриманих результатів. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретичних положень структурування задач формування стратегії розвитку підприємства, їхньої класифікації і розробці раціональних методів вирішення.

Найбільш значні наукові результати дисертаційного дослідження, що виносяться на захист, полягають у такому:

Вперше:

- ◆ структуровано проблему формування стратегії розвитку підприємства у вигляді логічного ланцюжка задач, які вирішуються послідовно та визначено цілі, критерії й обмеження, а також раціональні методи їх вирішення;
- ◆ обґрунтовано специфічний для стратегічного планування принцип ітеративності, що дозволяє побудувати логічну модель процесу стратегічного планування, визначити структуру ділового портфеля підприємства та розробити алгоритм його формування.

Дістало подальший розвиток:

- ◆ поняття “форма реалізації стратегії розвитку підприємства”, ґрунтуючись на сполученні ринкового і виробничого підходів, сформульовано форми реалізації стратегії розвитку підприємств хлібопродуктів;
- ◆ класифікація форм реалізації стратегії розвитку за допомогою фасетного методу та кількісних критеріїв визначення відповідності ділового портфеля підприємства тій чи іншій формі реалізації стратегії;
- ◆ критерій визначення привабливості напрямків діяльності на основі оцінювання перспектив їхньої рентабельності, росту та потенціалу підприємства;
- ◆ склад та зміст процедур формування проекту ділового портфеля підприємства: розробка моделі напрямків діяльності; формування групи експертів; генерація вихідних даних; верифікація моделі.

Удосконалено:

- ◆ поняття “напрямок діяльності” як елемента ділового портфеля підприємства, основою ознакою якого є потреба, що задовольняється;
- ◆ метод рішення задачі формування проекту ділового портфеля підприємства шляхом послідовного використання двох формалізованих експертних методів - методу Дельфі та методу комісії.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені в дисертації теоретичні положення і практичні рекомендації дають можливість створити методичну основу і конкретний інструментарій формування стратегії розвитку підприємства, що дозволяє керівництву і фахівцям підприємств якісно вирішувати такі задачі: обирати ефективну форму реалізації стратегії та основні напрямки діяльності, формувати проект ділового портфеля підприємства. Розроблені рекомендації з формування стратегії розвитку підприємства впроваджені в практику діяльності ВАТ “Сквирський КХП” Київської області (акт впровадження №259 від 04.02.03), ДП “Хлібна база №77” (акт впровадження № 14 від 16.01.03), ВАТ Бердичівській комбікормовий завод (акт впровадження № 76 від 24.10.02).

Окремі результати дослідження використовуються в навчальному процесі Одеської національної академії харчових технологій з дисциплін “Планування діяльності підприємства”, “Стратегія підприємства” та “Стратегічне управління” у системі підготовки бакалаврів і спеціалістів за напрямками „Економіка підприємства” та „Менеджмент організацій”. Методичні підходи з формування стратегії розвитку підприємства були використані у дипломному проектуванні за відповідною тематикою (довідка про впровадження № 01/33).

Особистий внесок здобувача. Всі наукові положення, розробки, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, здобуті автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використані лише ті положення й ідеї, що є результатом особистих досліджень здобувача. Конкретний внесок здобувача в цих роботах зазначено в авторефераті у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційного дослідження апробовані в доповідях, повідомленнях і були схвалені на: науково-практичній конференції “Оптимізація управління, інформаційні системи і комп’ютерні технології” (1999р, м.Одеса); III міжнародній науково-практичній конференції “Хлібопродукти – 2000” “Галузь хлібопродуктів на порозі III тисячоріччя” (2000р, м. Одеса); II міжнародній науково-практичній конференції “Актуальні проблеми харчування: технологія й устаткування, організація та економіка” (2001р, м. Донецьк-Слов’яногорськ); міжнародній науковій конференції молодих вчених, аспірантів і студентів Національного університету харчових технологій (2002р, м. Київ); першій всеукраїнській науково-практичній конференції “Україна наукова’2001” (2001р, Дніпропетровськ-Харків-Одеса); Всеукраїнській науково-практичній конференції “Підприємництво, менеджмент, маркетинг: стан та перспективи розвитку в Україні” (2002р, м. Донецьк); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених “Економіка підприємства: проблеми теорії та практики” (2003р, м. Дніпропетровськ).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 14 друкованих роботах (10 статтях і 4 тезах доповідей на конференціях) загальним обсягом 4,66 д.а., з яких особисто автору належить 3,18 д.а. Серед публікацій: статті у наукових спеціалізованих виданнях з економіки - 4, статті у збірниках наукових праць - 5, статті у науково-практичних журналах - 1.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів і висновків. Робота містить 24 таблиці, 19 рисунків, 7 додатків, список використаних джерел з 146 найменувань. Повний обсяг роботи – 204 сторінки, у тому числі таблиці займають 8 сторінок, рисунки - 1, список використаних джерел – 11, додатки – 36.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження, сформульовано мету і задачі дослідження, визначено наукову новизну і практичне значення отриманих результатів, висновків та пропозицій.

У першому розділі „Теоретичні основи стратегічного планування” розглянуто стратегічне планування як функцію стратегічного управління, в процесі якого здійснюється виявлення і рішення стратегічних проблем, виконано критико-бібліографічний огляд сучасної методології стратегічного планування, визначено особливості його впровадження в управлінську практику вітчизняних підприємств, структуровано проблему формування стратегії розвитку підприємства.

В роботі доведено, що одною з основних відмітних рис, властивих саме стратегічному плануванню, є ітеративність. Розгляд основних принципів планування з точки зору специфічності стратегічного планування дозволив сформулювати *принцип ітеративності*: необхідності повернення до вихідних передумов і кількаразової проробки тих самих питань доти, поки не буде розроблений цілісний реальний стратегічний план. При цьому щоразу відбувається уточнення наявної інформації щодо зовнішнього середовища, ресурсів тощо. Застосування методу наближення дозволяє уточнювати інформацію на кожній ітерації, що у свою чергу призводить до мінімізації витрат на розробку стратегічного плану (дотримання принципу економічності). У той же час даний принцип дозволяє вносити необхідні корективи в результати, отримані на попередніх етапах, тим самим забезпечити дотримання принципу системності.

В роботі виконано аналіз існуючих моделей процесу стратегічного планування, який виявив відсутність єдиної думки вчених щодо складу та послідовності основних етапів даного процесу. Тому автор, базуючись на принципах планування, відповідно до логіки процесу управління та з використанням методів системного аналізу удосконалив логічну модель процесу стратегічного планування, згідно з якою процес стратегічного планування повинен проходити за наступними етапами: визначення місії та цілей підприємства; стратегічний аналіз; формування стратегії розвитку підприємства; розробка плану реалізації стратегії. В основі даної моделі лежить принцип ітеративності, який проявляється у можливості як прямої, так і зворотної послідовності дій у процесі стратегічного планування.

Для рішення проблем у процесі стратегічного планування здійснюється їхнє структурування, формуються конкретні задачі, визначаються способи та методи рішення і, як результат, розробляється план дій з переведення підприємства із фактичного стану в бажаний — стратегічний план.

На основі запропонованої логічної моделі процесу стратегічного планування та змісту окремих етапів, автором визначено такий склад стратегічного плану: місія і цілі; стратегія розвитку підприємства; ділові та функціональні стратегії, найбільш значущі проек-

ти з окремих напрямків діяльності у вигляді бізнес-планів, показники, що визначають кількісні результати досягнення поставлених цілей.

Сьогодні в промисловості розвинутих країн стратегічне планування стало правилом, що підтверджується численними дослідженнями зарубіжних учених. Дослідження, проведене автором на підприємствах системи хлібопродуктів і харчової промисловості, виявило, що українські менеджери, так само як і їхні зарубіжні колеги, єдині в думці щодо необхідності стратегічного планування. Однак за рядом принципових питань методології стратегічного планування існують суттєві розбіжності. Основні причини розбіжності думок такі: по-перше, вітчизняні менеджери ототожнюють стратегічне планування з довгостроковим плануванням, що існувало раніше; по-друге, відсутня науково-обґрунтована методологія розробки стратегічного плану, що носила б доступний характер та могла бути використана в управлінській практиці вітчизняних менеджерів. У зв'язку з цим, сьогодні на підприємствах здійснюється розробка бізнес-планів, найчастіше без формування цілісної стратегії розвитку підприємства.

Критично-бібліографічний огляд сучасної методології стратегічного планування показав найменшу розробленість основного етапу стратегічного планування — формування стратегії розвитку підприємства. Тобто існує необхідність дослідження і структурування проблеми формування стратегії розвитку підприємства. Процес вирішення проблеми може бути представленим у вигляді низки задач, що вирішуються послідовно. При цьому під задачею розуміють завдання (опис) умов та очікуваного результату дій управлінського персоналу. Рішення задачі — це визначення способу дій на конкретному етапі вирішення проблеми. Таким чином, перша стадія вирішення проблеми — розробка управлінських дій, включає: по-перше, структурування проблеми, яке завершується її поділом на ряд задач, що вирішуються у певній послідовності. По-друге — структурування задач, тобто визначення їхньої змістовної постановки та способів (прийомів, процедур, алгоритмів) рішення.

Використовуючи цей підхід до проблеми формування стратегії розвитку підприємства, автор структурував дану проблему і подав її у вигляді логічного ланцюжка трьох задач, що вирішуються послідовно (рис. 1).

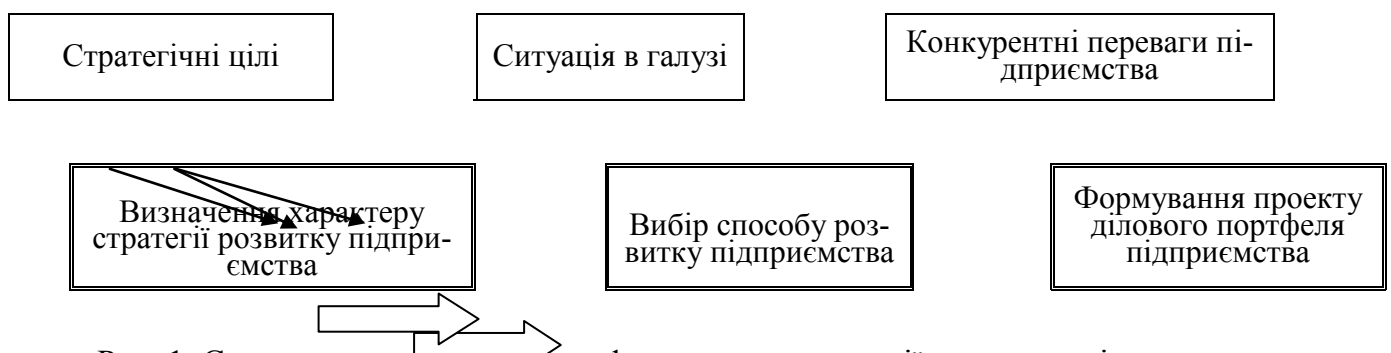


Рис. 1. Структурування проблеми формування стратегії розвитку підприємства

Структурування запропонованих задач дало можливість визначити цілі, критерії й обмеження кожної з них. Використовуючи метод системного аналізу автор класифікував задачі формування стратегії розвитку підприємства та визначив раціональні методи їхнього рішення. Задачі визначення характеру стратегії та вибору способу розвитку підприємства є неструктурованими задачами, їх доцільно вирішувати неформальними методами. Задача формування проекту ділового портфеля підприємства відноситься до класу слабоструктурованих задач, її доцільно вирішувати за допомогою формалізованих експертних методів.

У другому розділі „Стратегічний аналіз конкурентного оточення підприємства” досліджено конкурентне оточення підприємств хлібопродуктів, динаміку використання форм суспільної організації виробництва, виявлено фактори, що впливають на формування стратегії розвитку цих підприємств.

Підприємства хлібопродуктів займають особливе місце в економіці України: дуже високе значення зерна і продуктів його переробки як у повсякденному харчуванні населення, так і в забезпеченні сировиною більшості галузей харчової промисловості, тваринництва і птахівництва. Багато років в Україні існувала державна монополія на заготівлю, переробку і реалізацію зерна. Всі підприємства галузі підпорядковувалися одному міністерству, мали спільну ієрархію управління і приблизно однакове фінансове становище. Сучасні підприємства хлібопродуктів істотно відрізняються формою власності, складом процесів основного виробництва та фінансовим становищем.

Автор дотримується думки, що одним з основних чинників, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства, є стадія життєвого циклу галузі. З використанням логічного аналізу і статистичних даних, на основі рекомендацій М. Портера щодо аналізу галузей, автором зроблено висновок, що галузі хлібопродуктів властиві характеристики, які притаманні зрілим галузям. Тобто, дана галузь перебуває в стадії зрілості, коли особливо актуальним стає застосування методів стратегічного планування, тому що зрілість галузі спонукає підприємство до пошуку нових напрямків діяльності, які виходять за рамки звичної діяльності.

Для формування ефективної стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати вплив основних конкурентних сил. Проведене автором дослідження структури даних сил із використанням моделі М. Портера “п'яти конкурентних сил” виявило, що основними конкурентними силами в даній галузі є: підприємства – конкуренти, що вже закріпилися на ринку, споживачі, постачальники, потенційні конкуренти (за винятком елеваторів та хлібоприймальних підприємств). Для комбікормового виробництва – також товаризамінники і споживачі.

Крім зовнішніх факторів, на формування стратегії розвитку підприємства впливає специфіка виробничих процесів підприємства. Цей фактор добре досліджено вітчизняними економістами, розроблено форми суспільної організації виробництва. В дисертації виконано порівняльний аналіз ступеня використання різних форм суспільної організації

виробництва підприємствами хлібопродуктів Одеської області в 1985 і 2001 рр. (табл.1), який свідчить про суттєве зниження використання підприємствами спеціалізації на фоні збільшення використання конгломератної концентрації, тобто здійснення напрямків діяльності, ніяк не пов'язаних між собою.

Таблиця 1

Динаміка використання форм суспільної організації виробництва підприємствами Одеської області

Форма суспільної організації виробництва	Питома вага підприємств, %					
	хлібоприймальні підприємства		елеватори, хлібна база		комбінати хлібопродуктів	
	1985 р	2001 р	1985 р	2001 р	1985 р	2001 р
Спеціалізація	46	22	27	7	0	0
Концентрація спеціалізованого виробництва	8	22	23	20	13	0
Комбінування	46	33	50	64	87	80
Конгломератна концентрація	0	23	0	9	0	20

Автор вважає, що виявлена динаміка розвитку підприємств є результатом того, що в умовах централізованої економіки їх розвиток ґрунтувався на виробничому підході, тобто враховувалася лише специфіка виробничої діяльності (особливостей технології, сировини, готової продукції тощо). В сучасних умовах підприємства галузі, які стали самостійними, хаотично та необґрунтовано вибирають способи розвитку. Спроби використовувати єдину стратегію розвитку (засновану на виробничому підході), на дочірніх підприємствах ДАК “Хліб України”, показали неспроможність даного підходу в умовах ринку.

На підставі результатів дослідження конкурентного оточення підприємств хлібопродуктів автором визначено специфічні фактори, що впливають на формування стратегії розвитку цих підприємств. Це дозволить вирішувати дану проблему, враховуючи як умови, що склалися на ринку, так і виробничу специфіку.

У третьому розділі „Методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємств хлібопродуктів” розроблено методичне супроводження вирішення задач формування стратегії розвитку підприємства, визначених раніше (див. рис.1).

Визначення характеру стратегії розвитку підприємства — прийняття рішення щодо поведінки підприємства в зовнішньому середовищі й у своїй сфері діяльності здійснюється в кожному конкретному випадку індивідуально. Визначальним фактором в рішенні даної задачі є стратегічні цілі діяльності підприємства.

Автором доведено, що *вибір способу розвитку*, по суті, є вибором форми реалізації стратегії. З цією метою в роботі уточнено визначення поняття “форма реалізації стратегії”, як найбільш чітко характеризуючого спосіб розвитку підприємства. **Форма реаліза-**

ції стратегії – це певна структура виробничої діяльності підприємства (склад та взаємозв'язок процесів основного виробництва), що забезпечує досягнення поставлених цілей і відповідає умовам, які склалися на ринках, де діє (припускає діяти) підприємство.

На основі аналізу використання форм суспільної організації виробництва підприємствами хлібопродуктів та їхнього зв'язку зі стратегічними альтернативами, автором сформульовано й обґрунтовано такі форми реалізації стратегії розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Визначення форм реалізації стратегії підприємства

Стратегічна альтернатива	Форма суспільної організації виробництва	Форма реалізації стратегії підприємства
Горизонтальна інтеграція	Концентрація спеціалізованого виробництва	Горизонтальна концентрація
Вертикальна інтеграція	Комбінування на основі сполучення послідовних стадій переробки сировини та на основі використання відходів виробництва	Вертикальне комбінування
Пов'язана диверсифікація	Комбінування на основі комплексної переробки сировини і на основі задоволення нових потреб постійних споживачів	Горизонтальне комбінування
Непов'язана диверсифікація	Конгломератна концентрація	Довільне комбінування

Сполучення факторів ризику і рентабельності підприємства в результаті використання кожної форми реалізації стратегії дозволило автору визначити їх пріоритетність з погляду ризику й економічної ефективності: найбільш пріоритетною є горизонтальна концентрація, найменш – довільне комбінування.

Р. Румельтом розроблено критерії для класифікації підприємств: показник спеціалізації (Пс); показник рівня вертикальної інтеграції (Пі); показник рівня взаємозв'язку (Пз); показник рівня централізації бізнесу-успіху (Пц). Автором рекомендовано використовувати ці критерії для визначення форми реалізації стратегії підприємств (табл.3).

Таблиця 3

Класифікація форм реалізації стратегії підприємства

Форма реалізації стратегії розвитку	Значення показника
Горизонтальна концентрація	$Пс \geq 0,70$
Вертикальне комбінування	$Пі \geq 0,70$
Горизонтальне комбінування	$Пз \geq 0,70$
Довільне комбінування	$Пц < 0,70$

Для підвищення ефективності формування стратегії розвитку підприємств хлібопродуктів запропоновано ряд напрямків діяльності в рамках відповідних форм реалізації стратегії.

В рамках обраної форми реалізації стратегії і відповідно до характеру стратегії розвитку необхідно вирішувати задачу *формування проекту ділового портфеля підприємства*.

тва — додавання до набору видів діяльності нових і відсікання тих, котрі не відповідають обраній стратегії розвитку. Автором уточнено поняття напрямку діяльності як елемента ділового портфеля підприємства. **Напрямок діяльності (НД)** — це виробнича і господарська діяльність, що дозволяє отримати продукт (послугу) для ефективного задоволення певної потреби. Ґрунтуючись на принципі ітеративності, автором запропоновано на етапі формування стратегії обмежитися вибором привабливих НД, а вибір конкретних стратегічних зон господарювання (СЗГ) здійснювати на завершальному етапі стратегічного планування в процесі розробки бізнес-планів. У результаті запропоновано двоступеневе формування ділового портфеля підприємства та визначено його структуру (рис. 2).

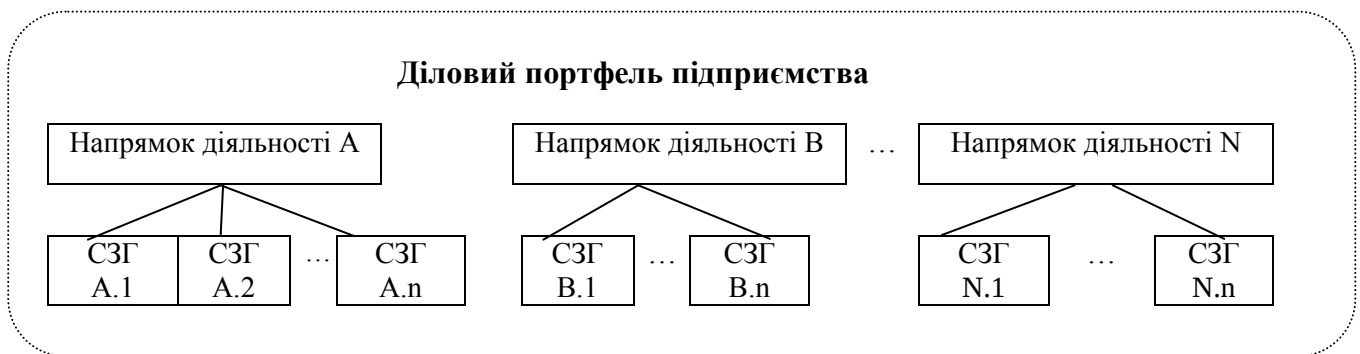


Рис. 2. Структура ділового портфеля підприємства

Автором удосконалено комплексний критерій оцінки привабливості СЗГ, розроблений І. Ансоффом. У його склад пропонується включити наступні фактори: перспективи рентабельності (Pe) і росту (Ro) НД, а також потенціал підприємства (Π) по кожному НД. При цьому кожний фактор, включений у критерій, є у свою чергу, також комплексним. Довгострокову привабливість напрямку діяльності (ДП) пропонується визначати як:

$$ДП = aPe + bRo + v\Pi,$$

де a , b , v — вагові коефіцієнти, які відображають ступінь впливу кожного фактора на довгострокову привабливість НД, їх сума дорівнює 1,0.

Задачу визначення привабливості НД автором вирішено з використанням методу моделювання. Для цього розроблена структура трисекторної моделі НД табличного типу (табл. 4).

Перелік параметрів, включених у модель, складено, враховуючи специфіку галузі хлібопродуктів. Структура моделі є відкритою, що припускає внесення змін до складу параметрів. Сумарні оцінки по кожному НД нормуються — приводяться до інтервалу від -100 до $+100$ (Pe^H , Ro^H , Π^H). Умовою відсівання оцінюваних НД є негативне значення перспектив росту або рентабельності ($Pe < 0$ або $Ro < 0$). Критерій ранжування оцінюваних НД (Q_{cp}) складається в порівнянні середньоарифметичних значень із сукупності нормованих величин по кожному фактору:

$$Q_{cp} = (Pe^H + Ro^H + \Pi^H) / 3.$$

Таблиця 4

Модель напрямків діяльності

Параметр	Шкала оцінок		НД №1	НД №2	...	НД №n
	-5	+5				
1-й сектор: перспективи рентабельності напрямків діяльності						
Коливання цін протягом року	дуже великі	відсутні	Pe ₁₁	Pe ₂₁	...	Pe _{n1}
Досконалість технологічної схеми	примітивна	повний технологічний цикл	Pe ₁₂	Pe ₂₂	...	Pe _{n2}
Ступінь використання виробничої потужності	дуже низька	повне завантаження потужностей	Pe ₁₃	Pe ₂₃	...	Pe _{n3}
Характеристика структури ринку	рівномірний розподіл	висока концентрація	Pe ₁₄	Pe ₂₄	...	Pe _{n4}
Стабільність структури ринку	низька	висока	Pe ₁₅	Pe ₂₅	...	Pe _{n5}
Агресивність ведучих конкурентів	дуже висока	низька	Pe ₁₆	Pe ₂₆	...	Pe _{n6}
Витрати, пов'язані зі створенням каналів і системи просування товару на ринок	дуже великі	невеликі	Pe ₁₇	Pe ₂₇	...	Pe _{n7}
Конкуренція на ринках ресурсів	дуже сильна	слабка	Pe ₁₈	Pe ₂₈	...	Pe _{n8}
Державне регулювання конкуренції	дуже жорстке	відсутнє	Pe ₁₉	Pe ₂₉	...	Pe _{n9}
Загальна оцінка перспектив прибутковості			ΣPe _{1j}	ΣPe _{2j}	...	ΣPe _{nj}
Порівнянна оцінка			Pe ^c ₁	Pe ^c ₂	...	Pe ^c _n
Нормована оцінка			Pe ⁿ ₁	Pe ⁿ ₂	...	Pe ⁿ _n
2-й сектор: перспективи росту напрямків діяльності						
Темп росту відповідної галузі	знизиться	підвищиться	Ro ₁₁	Ro ₂₁	...	Ro _{n1}
Приріст чисельності споживачів	знизиться	підвищиться	Ro ₁₂	Ro ₂₂	...	Ro _{n2}
Географічне розширення ринків	звужаться	розширяться	Ro ₁₃	Ro ₂₃	...	Ro _{n3}
Рівень насичення попиту	підвищиться	знизиться	Ro ₁₄	Ro ₂₄	...	Ro _{n4}
Державна підтримка (пільги)	зменшиться	зросте	Ro ₁₅	Ro ₂₅	...	Ro _{n5}
Загальна оцінка перспектив росту			ΣRo _{1j}	ΣRo _{2j}	...	ΣRo _{nj}
Порівнянна оцінка			Ro ^c ₁	Ro ^c ₂	...	Ro ^c _n
Нормована оцінка			Ro ⁿ ₁	Ro ⁿ ₂	...	Ro ⁿ _n
3-й сектор: потенціал підприємства для здійснення напрямків діяльності						
Наявність виробничих потужностей	відсутні	є в наявності	П ₁₁	П ₂₁	...	П _{n1}
Наявність кваліфікованих кадрів	відсутні	є в наявності	П ₁₂	П ₂₂	...	П _{n2}
Близькість сировинної бази	дуже віддалена	оптимальне розміщення	П ₁₃	П ₂₃	...	П _{n3}
Наявність резервів енергоносіїв	відсутні	є в наявності	П ₁₄	П ₂₄	...	П _{n4}
Наявність резервів водопостачання	відсутні	є в наявності	П ₁₅	П ₂₅	...	П _{n5}
Можливість одержання інвестицій	відсутня	існує	П ₁₆	П ₂₆	...	П _{n6}
Можливість переробки відходів	відсутня	цілком перероблюються	П ₁₇	П ₂₇	...	П _{n7}
Наявність складських ємкостей для сировини і готової продукції	відсутні	є в наявності	П ₁₈	П ₂₈	...	П _{n8}
Загальна оцінка потенціалу підприємства			ΣП _{1j}	ΣП _{2j}	...	ΣП _{nj}
Порівнянна оцінка			П ^c ₁	П ^c ₂	...	П ^c _n
Нормована оцінка			П ⁿ ₁	П ⁿ ₂	...	П ⁿ _n

На підставі послідовного використання двох експертних методів: методу Дельфі і методу комісії автором удосконалено метод розробки та прийняття рішення щодо формування проекту ділового портфеля підприємства (вибору НД). Автором визначено склад та зміст процедур формування проекту ділового портфеля: використовуючи табличну модель НД, група спеціальним чином відібраних експертів генерує вихідні дані. За умов узгодженості і достовірності отриманих даних приймається рішення щодо формування проекту ділового портфеля. Розроблений автором алгоритм рішення задачі формування проекту ді-

лового портфеля враховує зміст і можливі способи, прийоми виконання кожної процедури (рис.3).



Рис. 3. Алгоритм формування проекту ділового портфеля

Остаточню діловий портфель формується за результатами розробки бізнес-планів з урахуванням фінансових, технічних та організаційних можливостей підприємства.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення актуальної науково-прикладної проблеми структурування задач формування стратегії розвитку підприємства шляхом визначення змісту, цілей, критеріїв та обмежень задач, а також розробки раціональних методів їх вирішення, що дозволить управлінському персоналу самостійно формувати ефективну стратегію розвитку підприємства.

Основні наукові і прикладні результати, рекомендації щодо формування стратегії розвитку підприємства полягають у наступному.

1. У зв'язку з відсутністю доступної методології стратегічного планування, на практиці здійснюється лише розробка бізнес-планів по окремих напрямках діяльності без формування цілісної стратегії розвитку підприємства. При цьому аналіз сучасного стану методології стратегічного планування показав найменшу розробленість основного етапу стратегічного планування – формування стратегії розвитку підприємства.

2. Стратегічному плануванню притаманний ітеративний характер, у зв'язку з чим сформульовано специфічний для даного виду планування принцип ітеративності: необхідності повернення до вихідних передумов і кількаразової проробки тих самих питань доти, поки не буде розроблений цілісний реальний стратегічний план. Запропонована автором логічна модель процесу стратегічного планування (заснована на принципі ітеративності), дозволяє забезпечити економічність процесу стратегічного планування одночасно з його безперервністю, а також гнучкістю та оптимальністю стратегічного плану.

3. Результати аналізу конкурентного оточення підприємств хлібопродуктів дозволяють стверджувати, що галузь хлібопродуктів знаходиться на стадії зрілості. Визначено ряд специфічних факторів, що впливають на формування стратегії розвитку підприємств хлібопродуктів.

4. Процес вирішення проблеми може бути представлено у вигляді низки задач, що вирішуються послідовно. Використовуючи цей підхід до проблеми формування стратегії розвитку підприємства, автором структуровано цю проблему і представлено у вигляді логічного ланцюжка трьох задач. Структурування і класифікація цих задач методом системного аналізу дали можливість визначити цілі, критерії й обмеження кожної з них, а також раціональні методи їх вирішення:

4.1 *Визначення характеру стратегії розвитку підприємства* здійснюється в кожному конкретному випадку індивідуально. Визначальним фактором у рішенні даної задачі є стратегічні цілі діяльності підприємства.

4.2 Відсутність чітких визначень і характеристик стратегічних альтернатив рішення задачі *вибору способу розвитку підприємства* є однією з основних проблем при формуванні стратегії розвитку. Автором уточнено визначення поняття “**форма реалізації стратегії**”, як найбільш чітко характеризуючого спосіб розвитку підприємства, та запропоновано наступні форми реалізації стратегії розвитку: горизонтальна концентрація, вертикальне комбінування, горизонтальне комбінування, довільне комбінування. Обґрунтовано використання показників **спеціалізації, рівня централізації, взаємозв'язку і вертикальної інтеграції як кількісних критеріїв** відповідності ділового портфеля підприємства тій чи іншій формі реалізації стратегії.

4.3. *Формування ділового портфелю підприємства* повинно відбуватися у два етапи: спочатку визначають **напрямки діяльності** – основні елементи ділового портфеля, які потім (2-й етап) деталізують на СЗГ. Таке двоступеневе формування ділового портфеля підприємства засноване на принципі ітеративності стратегічного планування.

5. **Довгострокова привабливість НД** складається з перспектив рентабельності і росту НД, а також потенціалу підприємства по кожному НД. Визначати її доцільно за допомогою запропонованого автором **комплексного критерію**, якій є удосконаленням критерію оцінки привабливості СЗГ.

Метод моделювання є раціональним методом вирішення задачі визначення приваб-

ливості НД. Автором розроблена **трисекторна модель НД**. Структура моделі відкрита, тому припускає внесення змін до складу параметрів. Вихідні дані для кожного параметра в моделі повинні задаватися експертами.

6. Формування проекту ділового портфеля складається з таких **процедур**: розробка моделі НД, формування групи експертів, генерація вихідних даних, верифікація моделі. Задачу формування проекту ділового портфеля підприємства раціонально вирішувати за допомогою **комбінованого методу**, який припускає послідовне використання двох експертних методів: Дельфі та комісії.

Отримані наукові результати дозволили розробити наступні практичні рекомендації: ранжувати форми реалізації стратегії розвитку підприємства за економічною ефективністю та ступенем ризику реалізації; запропонувати ряд НД у рамках відповідних форм реалізації стратегії, а також типовий склад параметрів для формування табличної моделі НД; розробити алгоритм рішення задачі формування проекту ділового портфеля підприємства. Апробація зазначених підходів здійснена на підприємствах хлібопродуктів. Вона показала їх придатність до застосування та доцільність використання.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях

1. Богатырёв А.М., Голубёнок Е.А. Применение метода Дельфи в процессе разработки стратегического плана // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. — Кременчук: Асоціація “Перспектива”, 2000. — № 2-3 (9-10). — С. 21-23 (0,46 д.а.) (Особистий внесок: розроблено метод формування групи експертів, показники узгодженості та достовірності думок експертів - 0,18 д.а.).

2. Богатырёв А.М., Голубёнок Е.А. Внедрение стратегического планирования в управленческую практику деятельности украинских предприятий // Труды Одесского политехнического университета: Научный и производственно-практический сборник по техническим и естественным наукам. — Одесса, 2001 — Вып. 2 (14). — С.222 - 225 (0,39 д.а.) (Особистий внесок: проведено аналіз результатів анкетування, класифіковано задачі, які вирішуються в процесі стратегічного планування - 0,21 д.а.).

3. Голубьонкова О.О. Місце, роль та характер аналізу в процесі стратегічного планування // Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. пр. / Одес. держ. екон. ун-т. — Одеса: АТЗТ ІРЕНТТ, 2001. — Вип.9. — С. 280-284 (0,43 д.а.).

4. Богатирьов А.М., Голубьонкова О.О., До питання вибору методів прийняття стратегічних рішень // ВІСНИК ДонДУЕТ: Науковий журнал. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. — № 4 (12). — С.112-118 (0,56 д.а.) (Особистий внесок: обґрунтовано застосування комбінованого методу формування ділового портфеля, розроблені можливі результати проведення експертизи - 0,24 д.а.).

5. Голубьонкова О.О. Складові процесу формування стратегії розвитку // Вісник со-

ціально-економічних досліджень: Зб. наук. пр. / Одес. держ. екон. ун-т. — Одеса: АТЗТ ІРЕНТТ, 2002. — Вип.11. — С. 280-284 (0,35 д.а.).

6. Голубьонкова О.О. Формування стратегії розвитку підприємств в умовах ринку // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування.— Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. — Вип. 14, ч. II. — С. 126-130 (0,39 д.а.).

7. Богатырёв А.М., Голубёнка Е.А. Выбор формы реализации стратегии развития предприятия // Наукові праці ОНАЗ: Період. наук. зб. з радіотехніки і телекомунікацій, електроніки та економіки в галузі зв'язку. — Одеса, 2002. — №2. — С. 64-67 (0,39 д.а.). (Особистий внесок: уточнено поняття “форма реалізації стратегії”, визначено і ранжовано форми реалізації стратегії - 0,16 д.а.).

8. Голубёнка Е.А. К вопросу итеративности в стратегическом планировании // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. — Вип. 160 — С. 89-94 (0,25 д.а.).

9. Голубьонкова О.О. Аналіз стадії життєвого циклу харчової та переробної галузей АПК// Наукові праці УДУХТ. — К.:УДУХТ, 2001. - №10 (спец.вип.). — ч. III. — С. 99-100 (0,12 д.а.).

10. Голубьонкова О.О. Структурування задач формування стратегії розвитку підприємства// Матеріали Всеукраїнської науково-практ. конф. молодих вчених “Економіка підприємства: проблеми теорії та практики”. 23-25 лютого 2003р., Дніпропетровськ. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. — С. 130-131 (0,12 д.а.).

В інших виданнях

11. Богатырьов А. М., Голубьонкова О. О. До питання методичного забезпечення стратегічного планування.// Наукові праці Одеської державної академії харчових технологій — Одеса,1999. — Вип.1 (19).— С.285-289 (0,35 д.а.) (Особистий внесок: проведено аналіз сучасної методології стратегічного планування, удосконалена логічна модель стратегічного планування - 0,21 д.а.).

12. Голубёнка Е.А. Содержание и структура этапа формирования стратегии развития предприятия // Матеріали V Міжнар. науково-практ. конф. “Наука і освіта – 2002”. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2002. — Том 9. Економіка. — С. 3-4 (0,07д.а.).

13. Голубёнка Е.А. К вопросу разработки модели процесса стратегического планирования // Матеріали Першої всеукраїнської науково-практ. конф. “Україна наукова '2001”.— Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2001.— Том 10. Економічні науки. — С.39-40 (0,04 д.а.).

14. Богатырёв А.М., Голубёнка Е.А. Проблемы реализации стратегии развития предприятий отрасли хлебопродуктов // Зернові продукти і комбікорми — 2002. — №4. — С. 10-17 (0,74д.а.) (Особистий внесок: визначено і ранжовано форми реалізації стратегії розвитку, запропоновані напрямки діяльності для різних підприємств хлібопродуктів - 0,41 д.а.).

Анотація

Голубьонкова О.О. Структурування задач формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі підприємств хлібопродуктів). – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01. – Економіка, організація і управління підприємствами. — Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса, 2003.

У дисертаційній роботі здійснене комплексне дослідження проблеми формування стратегії розвитку підприємства як одного з основних етапів процесу стратегічного планування. Для формування стратегії розвитку підприємства необхідно вирішити три задачі: визначити характер стратегії розвитку, вибрати спосіб розвитку та сформувати проект ділового портфеля підприємства. Структурування і класифікація цих задач дозволило визначити цілі, критерії й обмеження кожної з них, а також раціональні методи їх вирішення. Враховуючі ітеративність стратегічного планування визначено структуру та розроблено алгоритм формування проекту ділового портфеля. Запропоновано комбінований метод та визначено склад і зміст процедур вирішення даної задачі: розробки моделі напрямків діяльності; формування групи експертів; генерації вихідних даних; верифікації моделі. Довгострокова привабливість напрямку діяльності складається з перспектив його рентабельності, росту та потенціалу підприємства.

За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо типового складу параметрів моделей напрямків діяльності та відповідно кожної форми реалізації стратегії підприємств хлібопродуктів визначено конкретні напрямки діяльності.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, задача, структурування, діловий портфель підприємства, стратегічне планування, напрямки діяльності.

Аннотация

Голубёнкova Е.А. Структурирование задач формирования стратегии развития предприятия (на примере предприятий хлебопродуктов) — Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 — Экономика, организация и управление предприятиями. — Одесская национальная академия связи им. А.С. Попова, Одесса, 2003.

В диссертационной работе осуществлено комплексное исследование проблемы формирования стратегии развития предприятия как одного из этапов стратегического планирования.

Процесс решения проблемы может быть представлен в виде ряда задач, решаемых последовательно. Используя данный подход к проблеме формирования стратегии развития предприятия, структурировано данную проблему и представлено в виде логической цепочки трех, решаемых последовательно: определения характера стратегии развития, выбора способа развития и формирования проекта делового портфеля предприятия.

Структурирование и классификация выделенных задач позволили определить цели, критерии, ограничения каждой из них, а также рациональные методы их решения.

Определение характера стратегии развития предприятия осуществляется в каждом конкретном случае индивидуально, в соответствии со стратегическими целями предприятия. Выбор способа развития предприятия по сути является выбором формы реализации стратегии. На основе логического анализа стратегических альтернатив и форм общественной организации производства сформулированы следующие формы реализации стратегии: горизонтальная концентрация, вертикальное комбинирование, горизонтальное комбинирование, произвольное комбинирование. С точки зрения рентабельности и риска наиболее привлекательной является горизонтальная концентрация, наименее -- произвольное комбинирование. Для определения соответствия делового портфеля предприятия той или иной форме реализации стратегии целесообразно использовать в качестве количественных критериев показатели специализации, уровня централизации, взаимосвязи и вертикальной интеграции.

Учитывая итеративный характер процесса стратегического планирования, определена структура делового портфеля предприятия и разработан алгоритм его формирования.

Основным элементом делового портфеля является направление деятельности. Долгосрочная привлекательность направлений деятельности состоит из перспектив рентабельности, роста, а также потенциала предприятия относительно каждого направления деятельности. Для определения долгосрочной привлекательности направлений деятельности предложен комплексный критерий, являющийся усовершенствованием критерия оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования. Обосновано применение комплексного метода разработки и принятия решения по формированию проекта делового портфеля предприятия, допускающего последовательное применение двух экспертных методов — метода Дельфи и метода комиссии.

Основными процедурами формирования проекта делового портфеля предприятия являются: разработка модели направлений деятельности, формирование группы экспертов, генерация исходных данных в модель, верификация модели.

Окончательно деловой портфель формируется по результатам разработки бизнес-планов с учетом финансовых, технических и организационных возможностей предприятия.

Одним из основных факторов, влияющих на формирование стратегии развития предприятия является стадия жизненного цикла отрасли. С использованием логического анализа и статистических данных, на основе рекомендаций М.Портера по анализу отрасли, определено, что отрасли хлебопродуктов свойственны характеристики, присущие зрелым отраслям. Проанализированы конкурентные силы, действующие в данной отрасли, динамика использования предприятиями хлебопродуктов форм общественной организации производства. Выделены специфические факторы, влияющие на формирование

стратегии развития предприятий хлебопродуктов.

Полученные научные результаты позволили разработать ряд практических рекомендаций: сформировать типовой состав параметров для формирования моделей направлений деятельности и предложить ряд направлений деятельности для предприятий хлебопродуктов в рамках соответствующих форм реализации стратегии.

Ключевые слова: стратегия развития предприятия, задача, структурирование, деловой портфель предприятия, стратегическое планирование, направление деятельности.

The annotation

Golubenkova E.A. “The structurization of the enterprise development strategy formation tasks” (by the example of the bread products branch). – The manuscript.

The thesis for the academic degree competition of the economic science candidate by profession 08.06.01. - The economy, organization and management of enterprises. – The National academy of telecommunication of Odessa named after A.S.Popov. – Odessa, 2003.

This thesis is work up the complex research of the problems enterprise development strategy forming as one of the basic stages of strategic planning process. To forming the enterprise development strategy it is necessary to three tasks: to determine development strategy character; to choose the development way; to form the project of the enterprise business portfolio. The structurization and classification of these tasks has allowed to define wholes, criterias and restrictions and also decision rational methods for any of them. To accounting the strategic planning iteration it is determined the structure and the algorithm of business portfolio project forming is work up. The combined method is proposed and the structure and the maintenance of decision procedures is determined for this task: to development the activity directions model; to form the commission of experts; to generate the initial data; to verificate the model. The long-term appeal of activity direction is consist of its profitability prospects, growth and the enterprise potential.

To result, the life cycle stage of the bread products branch and main competitive strengths operating in it are determined - grothis and main factors, the factors are depleid at enterprise development strategy forming.

Keywords: the development strategy for the enterprise, tasks, structurization, the business portfolio of the enterprise, the strategic planning, the activity direction.