

Литература.

1. Об утверждении Концепции развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 года / КонсультантПлюс. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21701024> (дата доступа: 20.10.2020)
2. Курочкин, Д. В. Логистика: курс лекций. Минск: Амалфея, 2017. 492 с.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Коваль І. О., здобувач вищої освіти-магістрант 2 року навчання,
irinkov98@gmail.com*

*Науковий керівник: Федотова І. В., к. е. н., доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

В умовах невизначеності зовнішнього середовища підприємцям все важче вчасно зорієнтуватися та обрати найліпший стратегічний напрям забезпечення стійкості підприємства. Поряд із тим необхідно використовувати прогнозування, аби передбачити розвиток подій у майбутньому. Визначивши рівень стійкості підприємства, приблизну траєкторію її руху, мету та можливості із врахуванням стану зовнішнього середовища, постає необхідність в розробці стратегії підтримання життєздатності та стійкості підприємства.

Стратегія – це генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів; ефективна ділова концепція досягнення конкурентних переваг підприємством; план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети.

Щоб сформулювати загальну стратегію забезпечення стійкості, необхідно спочатку обрати стратегії до кожного напрямку діяльності підприємства. Тобто кожна з підсистем (маркетингова, фінансова, виробнича, кадрова, екологічна, техніко-технологічна, економічна, інвестиційно-інноваційна) має бути забезпечена обраною для неї стратегією. В науковому просторі існує чимало інструментів забезпечення стійкості, так звані стратегічні альтернативи.

Стратегічні альтернативи - набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічні цілі організації, у всьому їх різноманітті, в рамках обраної базової стратегії і обмежень на використання наявних ресурсів [1]. Кожна альтернатива характеризується можливостями і обмеженнями і має певний результат. Від результатів вибору стратегії залежить те, наскільки успішною буде діяльність

організації в майбутньому. Для вибору стратегічної альтернативи найбільш доцільно використовувати сценарний підхід.

Сценарій представляє динамічну модель розвитку ситуації в майбутньому, в якій крок за кроком описується можливий хід подій із зазначенням ймовірностей їх реалізації. Причому сценарій та сценарність – різні категорії. Сценарність – це розробка одночасно декількох альтернативних сценаріїв для декількох варіантів розвитку подій. Це дозволяє всебічно проаналізувати передбачувані події.

Сценарний метод передбачає розробку і оцінку декількох сценаріїв за більш прийнятними стратегічними альтернативами, кінцевою метою чого є остаточний вибір стратегії підтримання стійкості підприємства та її реалізація.

Передумовою цього процесу є початковий відбір (звуження варіантів) стратегічних альтернатив, які повинні задовольняти такі критерії:

- 1) оптимальність рішення;
- 2) ефективність рішення;
- 3) результативність рішення.

В результаті, проаналізувавши можливі варіанти розвитку подій всіх стратегічних альтернатив, ми затвердимо за кожною підсистемою відповідні функціональні стратегії, що в загальному вигляді визначають стратегічну орієнтацію підприємства в досягненні стійкого стану.

Далі постає необхідність в чіткому алгоритмі розробки стратегії стійкості підприємства. Аналіз наукової літератури показав, що деякі вчені-економісти, такі як: Д. Аакер, Р. Акофф, І. Ансофф, С. Бараненко [2-5], Ламбен Жан-Жак [7] освітлювали в своїх наукових працях тему стратегічного планування, зокрема механізму формування стратегії. Під механізмом будемо розуміти послідовність дій, інструментів та правил, що визначають процес досягнення стратегічних цілей [6]. Науковці пропонували такі етапи розробки загальної стратегії, що не включали в себе визначення стратегії для кожної підсистеми підприємства. А отже такий підхід не можна назвати системним, що забезпечував би взаємодію всіх елементів.

На рисунку 1 наведено алгоритм формування стратегії стійкості підприємства, який, на відміну від всіх існуючих, містить в собі етап формування стратегій всіх напрямків (пункт 4). На це варто звернути увагу, бо вибір стратегій за кожною підсистемою дасть можливість сформуванню найбільш точну стратегію стійкості, яка б враховувала сильні та слабкі сторони кожного напрямку.

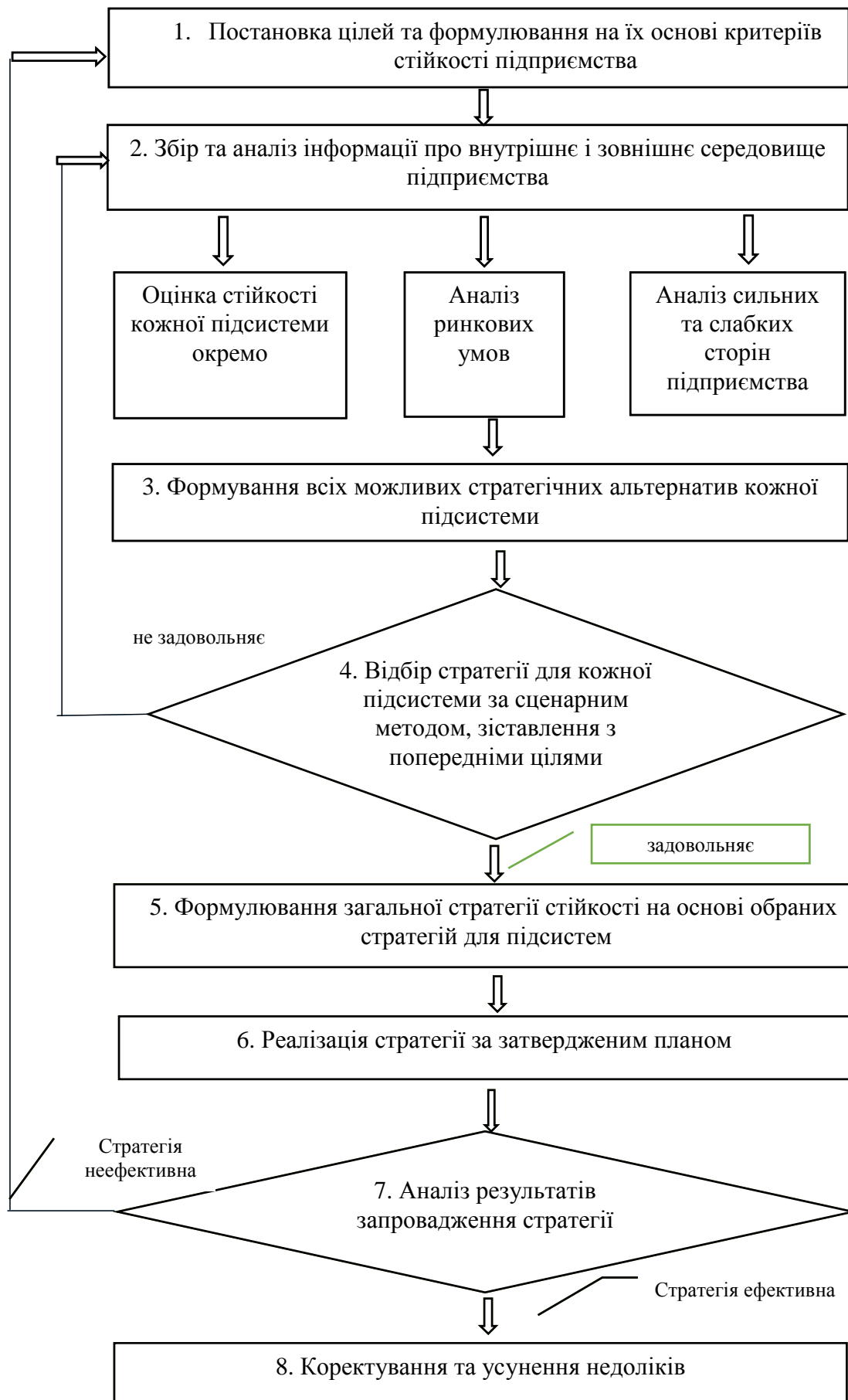


Рисунок 2 - Алгоритм формування стратегії стійкості підприємства

Алгоритм можна умовно розділити на 3 етапи: підготовчий (пункти 1, 2); власне, затвердження загальної стратегії (п. 3, 4, 5); практичне впровадження (п. 6, 7, 8).

У разі якщо стратегія виявилася ефективною і має позитивні результати для компанії, то розглядаються питання її коригування, усунення недоліків та актуальності в наступному звітному періоді. Після чого розробляється оновлений план. Якщо ж стратегія не мала позитивного ефекту на практиці або ж мала негативні наслідки, визначаються причини і розробляється нова відповідно до алгоритму.

Отже, представлений покроковий алгоритм розробки стратегії дозволяє налагодити замкнутий цикл стратегічного планування стійкості та забезпечує чіткою інструкцією дій менеджера, що приймає важливі управлінські рішення.

Література.

1. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. №4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_4_24
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. 7-е изд. СПб.: Питер, 2007. 496 с.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации : пер. с англ. М.: Сирия, 2002. 256 с.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент : пер. с англ. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
5. Бараненко С.П., Шеметов В.Ф. Стратегическая устойчивость предприятия / Рос. акад. предпринимательства. М.: ЗАО "Центрполиграф", 2004. 493 с.
6. Этапы процесса формирования стратегии предприятия [Электронный ресурс]. *Экономика и менеджмент предприятия*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-formirovaniya-strategii-razvitiya-predpriyatiya/viewer>.
7. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 800 с.