

УДК 005:65.012.32

ЗАГАРІЙ В.К., к.е.н.,
м. Умань

НЕОБХІДНІСТЬ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

***Анотація:** В статті обґрунтовано необхідність розробки стратегії розвитку для українських підприємств, визначено стратегічні сфери діяльності підприємства та заходи реалізації стратегії в умовах стратегічних змін.*

***Ключові слова:** підприємство, стратегія розвитку, менеджер, стратегічне управління, стратегічні зміни.*

***Аннотация:** В статье обоснована необходимость разработки стратегии развития для украинских предприятий, определены стратегические сферы деятельности предприятия и меры реализации стратегии в условиях стратегических изменений.*

***Ключевые слова:** предприятие, стратегия развития, менеджер, стратегическое управление, стратегические изменения.*

***Abstract:** In this article the need to develop strategies for the development of Ukrainian enterprises, defined strategic areas of business activities and strategy in terms of strategic change.*

***Keywords:** business, strategy development manager, strategic management, strategic change.*

Постановка проблеми. На етапі переходу до кардинально нового способу побудови економіки та господарювання, Україна відкрила для себе новий ринко-

вий простір. Нині українські підприємства більш детально освоюють нові способи управління підприємством, починають функціонувати в зовсім іншій,

незвичній для них сфері, намагаються зайняти якомога кращу позицію, тобто визначити свою нішу в ринковому середовищі.

Чимало підприємств займаються підприємницькою діяльністю, не маючи жодної стратегії. На підприємствах, що тільки-но розпочали свою діяльність, керівники зазвичай мають стільки обов'язків, що в них не залишається часу на планування. На невеличких підприємствах менеджери інколи вважають, що формального планування потребують тільки великі корпорації. Навіть на солідних підприємствах менеджери часом стверджують, що зовсім непогано існують без усякого планування, отже, не варто забагато говорити про нього. Зазвичай, менеджери висловлюють невдоволення, якщо їх змушують складати письмовий план, посилаючись на нестачу часу. Крім того, вони використовують ще один аргумент: ринок змінюється занадто швидко, тому від стратегії немає ніякої користі, вони тільки займають місце на полицях.

І все ж створення стратегії розвитку може дати багато переваг усім підприємствам, великим і малим, тим, що тільки-но починають діяльність, чи вже мають досвід стратегії розвитку, вона спонукає керівництво постійно думати про майбутнє. Стратегія розвитку допомагає чітко визначити цілі та політику компанії, підвищує узгодженість роботи всіх підрозділів і дозволяє дати об'єктивну оцінку ефективності діяльності компанії. Заява щодо безглуздості планування в умовах постійних змін сама позбавлена сенсу, тому що саме ретельне планування допомагає компанії передбачати зміни середовища й оперативно реагувати на них, а формує модель поведінки на випадок стратегічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням щодо стратегії та її розробки займалися багато авторів. Найбільш вагомий внесок в розгляд даного питання внесли А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд [5], І. Ансофф [1], П. Доль [2], Г. Мінцберг [3] та багато інших. Кількість літератури, присвяченої обґрунтуванню стратегії розвитку підприємств, значна і неспинно зростає. Стратегічний розвиток підприємств досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Байдик О.Б., Винокуров В.А., Виханский О.С., Голубков Е.П., Гончаров В.В., Люкшинов А.Н., Маркова В. Д., Кузнецова С. Л., Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Мінцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Незважаючи на те, що досліджень на цю тему чимало, єдиного визначення стратегії не існує. Як наслідок – наявність великої кількості концептуальних основ для визначення, розробки та впровадження стратегії розвитку підприємств в умовах глобальних змін.

Мета статті: обґрунтувати необхідність розробки стратегії розвитку для українських підприємств та визначити заходи її реалізації в умовах стратегічних змін.

Виклад основного матеріалу. Економіка України переживає об'єктивно необхідний переломний етап, оскільки закінчується великий період, що сформував

свої економічні та соціальні структури, відносини та мислення. Протягом останніх років підприємства переходять до нового механізму функціонування. Відбувається процес зламу старих структур і методів господарювання, які перешкоджають руху вперед, за необхідністю одночасного збереження тих надбань, що підтримують особливість та неповторність будь-якого підприємства.

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства, що обумовлюється не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успіх підприємства залежить від здатності передбачати та змінювати структуру виробництва і управління, розробляти та впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяги виробництва різних товарів, інвестиції та прибутки, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити існування підприємства в довгостроковій перспективі. Стабільний довготривалий розвиток підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення. Однієї і тієї ж цілі можна досягнути різними методами та засобами. У зв'язку з цим виникає питання: як намічена ціль може бути практично реалізована, та в який спосіб? Намагаючись надати відповідь на ці питання, кожне підприємство повинно розробляти різні різновиди стратегій. Стратегія – це визначення напрямку та масштабів діяльності організації в довгостроковій перспективі. Вона ідеально визначає ресурси, які відповідають умовам середовища, що змінюється, особливо, ринкові, клієнтам, споживачам з метою задоволення очікувань власників підприємства [6].

Розробка стратегії є першочерговим завданням менеджера або підприємця. Етапами цього процесу є формування стратегічного бачення і місії діяльності, визначення стратегічних цілей, розроблення довгострокового перспективного плану, бізнес – плану. Діяльність підприємства завжди повинна бути спрямованою на його розвиток. Процес розробки стратегії становить собою стратегічне планування, в якому виявляються головні цілі та задачі, їх ресурсне та фінансове забезпечення, шляхи й методи досягнення цілей та розв'язання виникаючих проблем. Розробка стратегії відбувається по трьом основним сферам діяльності підприємства – маркетинговій, фінансовій та організаційно-технічній. Дані області відображають основні складові діяльності в стратегічній сфері: маркетингова стратегія направлена на створення умов функціонування підприємства на ринку та ефективної політики ведення конкурентної боротьби; фінансова стратегія відповідає за регулювання внутрішнього становища фірми, її прибутків і витрат, а також співставлення вимог підприємства з його реальними можливостями; організаційно-технічна стратегія

відповідає за стан технічного і ресурсного забезпечення на підприємстві, а також за створення збалансованої організаційної структури [4].

Насамперед, стратегія розвитку будь-якого підприємства визначається генеральною метою, тобто, місією. Крім того, на стратегію впливають конкурентні переваги, організаційні фактори, ресурси, потенціал розвитку організації та ступінь ризикованості.

Відправною точкою будь-якої стратегії розвитку підприємства є місія. Саме вона деталізує статус підприємства і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Стратегія розвитку підприємства включає в себе стратегії різного типу, що їх розробляє підприємство на певний період часу, що відбивають специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Під час розробки будь-якої стратегії розвитку підприємства необхідно проводити аналіз середовища, в якому працює підприємство. Для цього використовують SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (strength), слабкі сторони (weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (opportunities) і загрози (threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації.

Крім того здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості. Вважається за доцільне при сильному впливі на організацію такому фактору надавати значення "3", при помірному – "2", слабкому – "1", відсутність впливу – "0". Якщо вплив фактора позитивний, то записується "+1", негативний – "-1". Добуток трьох експертних оцінок дозволяє визначити рівень важливості фактора для організації. За

названим рівнем вибираються найважливіші фактори для подальшої їх оцінки при розробці стратегії.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу.

Здійснюючи аналіз середовища організації, слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки, задалегідь помічена загроза може створити для організації додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули.

Слід відзначити, що при проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок. Застосування цього методу може дати великі похибки, величина яких залежить від складу експертів та методу обробки результатів. Економіко-математичні методи досить обмежено використовуються в практиці SWOT-аналізу через брак достовірної статистичної та іншої інформації (умови господарювання, значний вплив тіньової економіки).

Також використовують STEP-аналіз, який дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою "чинник – підприємство". До інших методик аналізу мікро- та макросередовищ використовують SPACE-аналіз, GAP-аналіз.

Метод SPASE – аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- фінансова сила підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства;
- привабливість галузі;
- стабільність галузі.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Метод аналізу GAP розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовності таких дій:

- попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;
- прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні встановленими цілями бізнес-одиниці.

У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки сценаріїв розвитку подій. Вони займають проміжне положення між експертними методами та методами моделювання.

Метод побудови сценарію – один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень керівники різних організацій отримують із сценаріїв, що розробляються як окремими фахівцями, так і консалтинговими та аналітичними фірмами.

Стратегічний аналіз та прогнозування розвитку підприємства сприяє зменшенню невизначеності середовища, дозволяє зорієнтуватися в оточенні і перейти до вибору варіантів дій у певній стратегічній перспективі.

В умовах динамічно розвиваючої економіки, все більшого значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал. З кожним днем стає важче досягати конкурентної переваги за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у активи. Ті чинники, які надавали перевагу в конкурентній боротьбі більшості компаній 10 років тому, сьогодні не можуть розглядатися як ключові каталізатори майбутнього успіху.

У процесі прийняття рішень керівники й власники підприємств потребують більше інформації не фінансового характеру. В умовах швидко розвиваючих ринків, і високої конкуренції не фінансова інформація, що базується на оцінці нематеріальних активів підприємства, набуває все більшого значення. Поряд з одержанням прибутку й підвищенням капіталізації сьогодні стратегічною ціллю стає завоювання ринку та придбання конкурентних переваг. Лояльність клієнтів, здатність підприємства задовольнити їх потреби, прогресивність технологій і налагодженість бізнес-процесів, кваліфікований персонал – це чинники, які мають величезне значення й впливають на вартість компанії в майбутньому. "Система збалансованих показників" дає можливість оцінити ці фактори й відкриває нові можливості управління корпоративною стратегією.

Аналіз "портфеля" підприємства є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління розвитком підприємства. Він розкриває взаємозалежність окремих напрямків діяльності підприємства і дає уявлення про те, що "портфель", як ціле, істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для підприємства, ніж стан її окремих частин.

"Портфельний" аналіз із самого початку розвитку використовували матричні моделі. Найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямків у діяльності підприємства є росто-дольова матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group – матриця BCG), "Скандстрат", "аналіз прихильності" (розробка консалтингової фірми VZB).

Сформована стратегічна орієнтація має втілитись у конкретну програму дій, яка уточнює стратегічні цілі й визначає засоби, що забезпечують реалізацію обраної стратегії розвитку. Основне призначення стратегічного плану – чітко та системно описати сформовану стратегію, зорієнтовану на досягнення мети.

Систему планових документів, у яких зафіксовані прийняті стратегічні рішення та напрями розподілу ресурсів, часто розглядають як результат планування стратегії. Однак у цьому випадку йдеться тільки про форму матеріалізації планової діяльності. Справжнім результатом розроблення стратегії є визначення загальних напрямів розвитку, які повинні сприяти досягненню цілей організації.

Реалізація обраної стратегії пов'язана зі здійсненням в організації стратегічних змін. Практика проведення таких змін показує, що найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі і культурі організації. Поведінка менеджерів, відповідальних за реалізацію стратегії, і реакція співробітників на зміни можуть сильно відрізнятись. Роль менеджера полягає у проведенні необхідних організаційних змін, спрямованих на адаптацію фірми до зовнішнього середовища. При цьому він зобов'язаний, з одного боку, передбачати події, ініціювати зміни, допомагати підлеглим усвідомити свої вигоди в результаті змін, а з іншого боку – менеджер несе відповідальність за групову рівновагу в організації. Реакції співробітників на зміни мають складний характер. Насамперед зміни впливають на установки кожного працівника і викликають певні реакції, що залежать від ставлення до змін. Реакції людей на зміни можуть варіюватися в широких межах. Одні співробітники відслідковують тільки меркантильні інтереси, інші максимум часу приділяють витратам, треті вітають зміни, а деякі можуть побоюватися навіть позитивних наслідків змін. Таким чином, організаційні зміни не завжди однаково прийнятні і вигідні і менеджерам, і працівникам. Тому зміни дуже часто зустрічають опір, носіями якого можуть бути як керівники різних рівнів, так і рядові співробітники, якщо передбачувані чи вже проведені зміни стосуються їхніх інтересів.

Дослідження свідчать, що готовність людей до змін не є безмежною, але вона містить певні можливості. Для цього обов'язково потрібно брати до уваги психологічний чинник. Керівництво організації, проводячи зміни, має продемонструвати впевненість у правильності вибору і необхідності його реалізації, намагатися послідовно втілювати плани в життя, без

зайвої поспішності. Хоча практично нереально досягти повного схвалення змін, особливо на початку їх втілення. Слід спокійно сприймати невеликий опір і терпляче ставитися до працівників, які спочатку опиралися, а потім змінили свою позицію.

Значну роль відіграє стиль проведення змін і усунення конфліктів. Розрізняють такі види стилів: конкурентний стиль -керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного; стиль самоусунення, при якому керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками; стиль компромісу передбачає наполягання керівництва на проведенні деяких змін і прагнення керівництва порозумітися з тими, хто чинить опір; стиль пристосування виражається в бажанні керівництва налагодити співпрацю, уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті сформованих завдань; стиль співпраці характеризується тим, що керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін. Слід також враховувати характер можливого конфлікту. Вважають, що конфлікт не завжди має негативний, руйнівний заряд. Він може також сприяти виведенню працівників зі стану застою, створенню нових комунікаційних каналів.

Стверджувати, що якийсь стиль найкращий некоректно, тому що його вибір обумовлюється умовами, в яких проводять зміни; завданнями, які вирішуються; і силами, які чинять опір. Часто проблема полягає не в тому, що існує низький рівень готовності людей до змін, а в тому, що спостерігається неспроможність керівництва мобілізувати цю готовність. Якщо менеджер працює злагоджено з іншими виконавцями, перебуває з ними в постійному контакті, прагне зберегти колектив, то зміни відбуваються менш болісно.

Завершується проведення змін формуванням нового положення організації. Якщо дії з проведення змін не сприяли виникненню нового стійкого стану, то це є свідченням того, що процес незавершений і слід продовжувати роботу доти, поки зміни в організації стануть незворотними.

Вибір стратегії та проведення необхідних змін для її реалізації вимагає великих витрат різних ресурсів. Обґрунтування та реалізація стратегічних рішень передбачає наявність відповідної інформації, а інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними. Організація повинна мати кадри, які в змозі

не тільки розробити черговий бізнес-план, але й визначити тенденції та перспективи того чи іншого бізнесу, сформувані напрями розвитку організації, довести необхідність концентрації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Висновки. Розробка економічних стратегій розвитку підприємств стає усе більше актуальним для українських підприємств, які поставлені в умови твердої конкуренції як між собою, так і з іноземними корпораціями. Хоча стратегічне планування саме по собі не забезпечує успіху, проте воно створює умови для виникнення ряду важливих і часто істотних сприятливих факторів для організації.

Для трансформації організації під час реалізації розробленої стратегії потрібно здійснити, на нашу думку, такі заходи: створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану; сформувати могутню коаліцію, яка б володіла здатністю управляти змінами, та мотивувати її; пропагувати перспективи організації, використовуючи всі можливі засоби для пояснення місії та стратегій, навчати працівників новому стилю роботи на прикладі сформованої коаліції; впроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод до них, за необхідності змінювати організаційну структуру та культуру організації; планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі; планувати досягнення ще вагоміших результатів, залучати нові проекти, технології, фахівців; утверджувати нові підходи, відстежувати все найкраще, що з'являється в конкурентів, лідирувати на ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. сангл. – М.: Экономика, 1989.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика. – СПб.: Питер, 1999.
3. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Голаш. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. -СПб.: Питер, 2001. – 684 с.
4. Попова Н.В., Белевцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості – 2010. – №2.-С. 359-363
5. Томпсон-мл А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. – 982 с.
6. Хрущ Н.А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України. – 2008. – №8. – С. 45–48.