

УДК 657

Фаріон І.Д., д.е.н., професор

Тернопільський національний економічний університет

Чичун В.А.

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

© *Фаріон І.Д., Чичун В.А.*

Умови функціонування підприємства нині різко змінюється на макро- та мікроекономічному рівні. Навіть в умовах нових реформ, неприйнятними стають жорстке адміністрування, традиційно “соціалістичні” методи планування на перспективу на основі досягнутого рівня та екстраполяційних моделей, орієнтація не на ринкові потреби, а лише на можливості виробництва.

Питання що пов’язані із зазначеними проблемними аспектами розглядалися такими науковцями, як Захарін С.В., Лукінов І., Мельником О.О., Пересадою А.А., Платнієм М.О., Саблуком П.Т., Стерським М.В.

Для того щоб здійснити процес формулювання стратегії на підприємстві, необхідно проаналізувати виявлені стратегічні фактори у світлі поточної ситуації. Цей етап процесу прийняття стратегічних рішень часто згадується як ситуаційний аналіз.

Мета методів ситуаційного аналізу складається в створенні стратегічної відповідності зовнішніх можливостей і внутрішніх сильних сторін підприємства з урахуванням зовнішніх загроз і внутрішніх слабостей і у визначенні на основі цього так званої відмінної компетенції організації, тобто специфічних фахових навичок і ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства і забезпечують його конкурентну перевагу.

Стратегія — це конкретний довгостроковий план досягнення певної довгострокової цілі. Стратегію в загальному вигляді можна охарактеризувати як довгострокове завдання, що стосується поведінки в середовищі, вирішення котрої повинно привести організацію до досягнення цілей, що стоять перед нею.

Визначення стратегії для підприємств принципово залежить від

конкретної ситуації, у якій знаходиться підприємство. Проте існують деякі загальні підходи до формулювання стратегії і деякі загальні рамки, у які вписуються стратегії.

При визначенні стратегії керівництво підприємства зіштовхується з трьома основними питаннями, пов'язаними з положенням фірми на ринку:

- який бізнес припинити;
- який бізнес продовжити;
- у який бізнес перейти.

Перша область пов'язана з лідерством у мінімізації витрат виробництва.

Друга область розробки стратегії пов'язана зі спеціалізацією у виробництві продукції.

Третя область визначення стратегії ставиться до фіксації визначеного сегмента ринку і концентрації зусиль підприємства на обраному ринковому сегменті.

Розглянемо деякі найбільш поширені, вивірені практикою і широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу. Звичайно ці стратегії називаються базисними або еталонними. Вони відповідають чотирьом різноманітним підходам до росту підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або декількох таких елементів: продукт; ринок; галузь; положення фірми усередині галузі; технологія.

Все різноманіття стратегій, котрі комерційні і некомерційні організації демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями декількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов і стану внутрішнього і зовнішнього середовища, тому важливо розглядати причини, чому організація вибирає ту, а не іншу стратегію.

Обмежений ріст. Цю стратегію застосовує більшість організацій у сформованих галузях із стабільною технологією. При стратегії обмеженого росту цілі розвитку встановлюються "від досягнутого" і коректуються на умови, що змінюються, (наприклад, інфляцію). Якщо керівництво в основному задоволене положенням фірми, то очевидно, у перспективі воно буде дотримуватися тієї ж стратегії, тому що це самий простий і найменш ризикований шлях дій.

Ріст. Ця стратегія частіше усього застосовується в галузях, що

динамічно розвиваються, із швидко змінною технологією. Для неї характерне встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року.

Скорочення або стратегія останнього засобу. Ця стратегія вибирається організаціями рідше усього. Для неї характерно встановлення цілей нижче рівня, досягнутого в минулому. До стратегії скорочення вдаються тоді, коли показники діяльності організації набувають стійкої тенденції до погіршення і ніякі засоби не змінюють цієї тенденції.

Комбінована стратегія. Ця стратегія являє собою будь-яке сполучення розглянутих альтернатив - обмеженого росту, росту і скорочення. Комбінованій стратегії, як правило, притримуються великі організації, що активно функціонують у декількох галузях. Так, організація може продати або ліквідувати одне зі своїх виробництв і замість придбати одне або декілька інших. У цьому випадку буде мати місце сполучення двох базових альтернативних стратегій - скорочення і росту.

Так, кожна з вищезгаданих стратегій являє собою базову стратегію, що, у свою чергу, має множину альтернативних варіантів. Так, стратегія росту може здійснюватися шляхом придбання іншої фірми (зовнішній ріст) або шляхом значного розширення асортименту продукції, що випускається (внутрішній ріст). Стратегія скорочення має альтернативи: ліквідація - самий радикальний варіант, коли організація перестає існувати; відсікання зайвого, при якому фірма ліквідує або перепрофілює свої неефективні підрозділи.

Базові стратегії служать варіантами загальної стратегії організації, наповнюючись у процесі доведення конкретним змістом. Перевіряється на відповідність цілям підприємства, порівнюється з відповідними стадіями життєвого циклу товару, попиту або технології, формулюються стратегічні задачі, що прийдеться вирішувати в процесі досягнення цілей, встановлюються терміни вирішення задач (по етапах), визначаються потрібні ресурси (укрупнено).

Процес вибору стратегії для підприємства буде включати такі основні кроки:

- з'ясування поточної стратегії;
- аналіз портфеля продукції;

– вибір стратегії фірми й оцінка обраної стратегії.

З'ясування поточної стратегії дуже важливо, тому, що не можна приймати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, у якому стані знаходиться і які стратегії вона реалізує.

Аналіз портфеля продукції представляє собою один із найважливіших інструментів стратегічного управління, оскільки дає наочне зображення того, як взаємозалежні окремі частини бізнесу і набагато важливіше для фірми, чим стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля продукції можуть бути збалансовані такі найважливіші чинники бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення і відмирання.

Вибір стратегії доцільно здійснювати керівництвом на основі аналізу ключових чинників, що характеризують стан фірми, з врахуванням результатів аналізу портфеля продукції, а також характеру і сутності реалізованих стратегій. Основними ключовими чинниками, що повинні бути в першу чергу враховані при виборі стратегії (рис.1).

Цілі підприємства надають унікальність і оригінальність вибору стратегії стосовно до кожної конкретної фірми. У цілях відбито те, до чого прагне підприємство. Якщо, наприклад, цілі не припускають інтенсивного росту фірми, то і не можуть бути вибрані відповідні стратегії росту, навіть незважаючи на те, що для цього є всі передумови як на ринку, у галузі, так і в потенціалі фірми.

Інтереси і відношення керівництва мають дуже велике значення у виборі стратегії розвитку фірми. Наприклад, бувають випадки, коли керівництво не хотіло переглядати раніше прийняті їм рішення, навіть якщо і для організації появились нові перспективи. Керівництво може ризикувати, а може, навпаки, прагнути будь-якими засобами уникати ризику. І це відношення може бути вирішальним у виборі стратегії розвитку. Наприклад, відношення керівництва до ризику відіграє ключову роль у виборі стратегії розробки нового продукту або освоєння нових ринків. Особисті симпатії або антипатії з боку керівників також можуть дуже сильно впливати на вибір стратегії.

Фінансові ресурси підприємства також істотно впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці фірми, такі як вихід на нові ринки, розробка нового продукту і перехід у нову галузь, потребують

великих фінансових витрат. Тому при виборі стратегій поведінки, а також і підприємство, що має великі фінансові ресурси або володіють легким доступом до них, знаходяться в набагато кращому положенні і мають для вибору набагато більшу кількість варіантів стратегій, ніж фірми із дуже обмеженими фінансовими можливостями.

Кваліфікація робітників, так само, як і фінансові ресурси є сильним обмежувальним чинником при виборі стратегії розвитку фірми. Поглиблення і розширення кваліфікаційного потенціалу робітників - найважливіша умова, що забезпечує можливість переходу до нових виробництв або якісного технологічного відновлення існуючого виробництва.

Сильні сторони галузі і фірми	Найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії росту фірми. Ведучі, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання можливостей, породжуваних їхнім лідируючим положенням, і до зміцнення цього положення. При цьому важливо шукати можливості розгортання бізнесу в нових для фірми галузях, що володіють великими задатками для росту. Лідируючі фірми в залежності від стану галузі повинні вибирати різноманітні стратегії росту
Слабкі фірми	Повинні вибирати ті стратегії, що можуть призвести до збільшення їхньої сили. Якщо таких стратегій немає, то вони повинні покинути дану галузь

Рис.1. Основні ключові чинники при виборі стратегії

Не володіючи достатньо повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити вірного вибору стратегії підприємства.

Зобов'язання підприємства по попередніх стратегіях створюють певну інертність у їх розвитку. Неможливо цілком відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати той факт, що ще якийсь час будуть діяти зобов'язання минулих років, що будуть стримувати або коректувати можливості реалізації нових стратегій. У зв'язку з цим, щоб уникнути сильного негативного впливу старих зобов'язань, необхідно їх по можливості повно враховувати при виборі нових стратегій і закладати їхнє виконання в процес здійснення нових стратегій фірми.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища істотно впливає на вибір стратегії підприємства. Бувають такі ситуації, коли підприємство настільки залежить від постачальників та покупців їх продукції, що вона не вільна робити вибір стратегії виходячи з можливостей більш повного використання свого потенціалу. У цьому випадку зовнішня залежність відіграє набагато більшу роль у виборі стратегії фірми, чим всі інші чинники. Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена також правовим регулюванням поведінки фірми, наприклад антимонопольним законодавством, соціальними обмеженнями, залежністю від природного середовища, залежністю від політичних чинників і т.п..

Часовий фактор повинен обов'язково прийматися в увагу при виборі стратегії. Пов'язано це з тим, що і можливості, і загрози для фірми, і заплановані зміни завжди мають визначені часові межі. При цьому важливо враховувати і календарний час, і тимчасову тривалість інтервалів наступного здійснення конкретних дій по реалізації стратегії. Підприємство не в будь-який момент і не в будь-які календарні терміни може здійснювати стратегію, а тільки в ті моменти й у ті терміни, в які з'являється можливість для здійснення стратегії. Дуже часто успіху в здійсненні стратегії і, отже, у конкурентній боротьбі домагається та фірма, що краще навчилася враховувати час і відповідно управляти процесами в часу.

Оцінка обраної стратегії. Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу слушності і достатності урахування при виборі стратегії основних чинників, що визначають можливості здійснення стратегії. Вся процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому рахунку підпорядкована одному, чи призведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним

критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, то подальша її оцінка проводиться по таких напрямках.

Відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, в якій мірі обраховані чинники динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи призведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т.д.

Відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства. В даному випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часу і т.п..

Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться по трьох напрямках:

реалістичність передумов, закладених в основу вибору стратегії;

до яких негативних наслідків для фірми може призвести провал стратегії;

чи виправдує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Реалізація стратегії. Виконання стратегії є критичним процесом, тому що саме він у випадку успішного здійснення призводить фірму до досягнення поставлених цілей. Дуже часто спостерігаються випадки, коли фірми не в змозі здійснити обрану стратегію. Це буває тому, що або невірно був проведений аналіз і зроблені хибні висновки, або тому, що відбулися непередбачені зміни в зовнішньому середовищі. Проте часто стратегія не виконується і тому, що керівництво не може належно включати наявний у фірми потенціал для реалізації стратегії. Особливо це стосується використання трудового потенціалу.

Аналіз діяльності фірм, що успішно реалізували свої стратегії, показує, що вони у своїй діяльності користувались такими правилами:

По-перше, цілі, стратегії і плани були добре доведені до робітників для того, щоб домогтися з їхньої сторони як розуміння того, що робить фірма, так і неформального їх залучення в процес

реалізації стратегій, зокрема домогтися в співробітників зобов'язань перед фірмою по реалізації стратегії.

По-друге, керівництво не тільки своєчасно забезпечувало надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але і мало план реалізації стратегії у вигляді цільових настанов і фіксувало досягнення кожної цілі.

У процесі реалізації стратегій кожний рівень керівництва вирішує свої визначені завдання і здійснює закріплені за ним функції. У даному випадку процес реалізації стратегій розглядається як складова стратегічного управління. Тому зупинимося на вивченні цього процесу тільки з позицій вищого рівня керівництва, що є суб'єктом стратегічного управління. Тому що вище керівництво повинне привести фірму до досягнення цілей за допомогою відповідної реалізації стратегій, його діяльність на стадії реалізації стратегій може бути подана у виді п'ятох послідовних етапів.

Перший етап - поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі вирішуються такі основні задачі:

- остаточне з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності одна одній, а також стану середовища. За допомогою цього дається кінцеве схвалення реалізації стратегій. При цьому можливі коригування, якщо відбулися зміни в середовищі, а також у тому випадку, якщо виявлені хиби в раніше проведеному аналізі цілей і стратегій;

- більш широке доведення ідей стратегій і змісту цілей до співробітників фірми з метою підготування ґрунту для посилення залучення співробітників у процес реалізації стратегій.

Другий етап проявляється в тому, що вище керівництво повинно прийняти рішення по ефективному використанню наявних у фірми ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення по їхньому розподілу, а також по створенню умов для залучення співробітників у процес реалізації стратегій. Важливою задачею є приведення ресурсів у відповідність із реалізованими стратегіями. Для цього складаються спеціальні програми, виконання котрих повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програма підвищення кваліфікації співробітників.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення з

приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури до реалізації стратегії і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру фірми.

Четвертий етап складається в проведенні необхідних змін у фірмі, без котрих неможливо приступити до реалізації стратегії. Проблема змін винятково тонка, складна і хвороблива. Зміни не можуть бути проведені без урахування об'єктивних чинників. Часто потрібно декілька років для того, щоб провести серйозну зміну на фірмі. Наприклад, фірма "Ксерокс" затратила два роки тільки на розробку плану зміни свого бізнес - стилю, що відповідає орієнтації на технологію.

При роботі над питанням змін дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого робиться зміна, до чого воно повинне призвести, що і як варто змінити, але також і на тому, як зміна буде сприйнята, які сили й у якій формі будуть перешкоджати їй, який повинний бути обраний стиль проведення зміни і якими методами воно повинне здійснюватися. Тому для успішного проведення змін вище керівництво повинне незалежно від типу, сутності й зміни скласти сценарій можливого опору змінам; провести дії з метою ослаблення опору змінам; усунути або зменшити до мінімуму реальний опір; закріпити проведену зміну.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього настійно потребують обставини. Стратегічний план не догма, природно, він може і повинен при певних обставинах піддаватися модифікації. Проте при цьому необхідно уникати змін плану тільки при появі будь-яких нових обставин. Новий план може бути прийнятий тільки тоді, коли він передбачає одержання вигод, помітно більших, ніж ті, що будуть отримані при здійсненні реалізованого стратегічного плану.

Оцінка і контроль виконання стратегій. Оцінка і контроль виконання стратегій є логічно останнім процесом, що здійснюється у стратегічному управлінні. Даний процес забезпечує стійкий зворотній зв'язок між тим, як йде процес досягнення цілей, і власне цілями організації.

Основними завданнями будь-якого контролю є:

- визначення того, що і по яким показникам перевіряти;

- оцінка стану контролюваного об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів та інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті проведеної оцінки;
- коригування, якщо вона необхідна і можлива.

При контролі виконання стратегій ці задачі набувають цілком визначеної специфіки, обумовленої тим, що стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей фірми. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, тому що його не цікавить слушність виконання стратегічного плану, слушність здійснення стратегії або слушність виконання окремих робіт, функцій і операцій, тому що він сфокусований на тому, чи можливо надалі реалізовувати прийняті стратегії і чи призведе їхня реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як стратегій, так і цілей фірми.

Планування стратегії - вид управлінської діяльності, що потребує значних зусиль і витрат часу. Головна ж умова ефективного функціонування системи стратегічного планування - це постійна увага до нього з боку вищого керівництва, уміння їх довести необхідність планування, залучити до розробки і реалізації стратегії широке коло співробітників. Ця увага особливо важлива на першій стадії впровадження системи планування в організації.

Приоритетним напрямком стратегії організації є розробка і випуск нових видів продукції, тому що воно визначає всі інші напрямки її розвитку. Головна увага приділяється розробці стратегії інновації і заходів, спрямованих на її реалізацію.

Отже, розробка стратегії підприємства є складна і трудомістка робота, що набуває сенсу, якщо стратегія надалі успішно реалізується. Для того щоб контролювати процес реалізації стратегії і бути впевненими в досягненні поставлених цілей, керівник змушений розробляти плани, програми, проекти і бюджети, мотивувати процес, тобто управляти ним.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Нвч. Пос. - К.: Знання, 2005. - 366с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. - Київ: Центр навчальної літератури, 2004. - 336 с.
5. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. С. 227.
6. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К.: “Експрес-Поліграф”. 2002. С. 560
7. Осовська Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: Кондор, 2003. - 196с.
8. Пастухова В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Нац. торг.-екон. ун -т, 2002. – 302 с.
9. Пономаренко В. С., Кизим М. О., Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. – Х.: Видавничий Дім „Інжек”, 2003. – 328 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.