

УДК 005.21:658-043.86

Ткаченко А.М., д.е.н., професор,
зав. кафедрою економіки підприємства

Гавриленко А.І.
магістр кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
gai_10@mail.ru

ДОЦІЛЬНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАСШТАБІВ ПІДПРИЄМСТВА

Ткаченко А.М., Гавриленко А.І. Доцільність формування стратегії як основи розвитку масштабів підприємства. У роботі розглянуто поняття стратегії, бачення, корпоративної стратегії; наведено методи діагностики існуючого стану підприємства та його середовища, процедури стратегічного аналізу; обґрунтовано доцільність формування стратегії підприємствами всіх масштабів.

Ткаченко А.М., Гавриленко А.І. Целесообразность формирования стратегии как основы развития масштабов предприятия. В работе рассмотрены понятия стратегии, видения, корпоративной стратегии; приведены методы диагностики нынешнего состояния предприятия и его среды, процедуры стратегического анализа; обосновано целесообразность формирования стратегии предприятиями всех масштабов.

Tkachenko A.M., Havrilenko A.I. The expediency of formation of strategy as bases of development of scales of the enterprise. In the article the concept of the strategy, vision, corporate strategy; the methods of diagnostics of the current state of the enterprise and its environment, procedures of strategic analysis; substantiate the expediency of forming the strategy of the enterprises of all sizes.

Постановка проблеми. В сучасних умовах кількість підприємств в Україні різних за величиною надзвичайно велика, та не зважаючи на залучення їх до різноманітних видів діяльності, кількість продовжує зростати. Більшість підприємств виробничої галузі утворилися ще за радянських часів і на даний момент знаходяться в одному зі станів із застарілою виробничою базою, що поступово оновлюються, оновилися і функціонують як розвинені або ті, що фактично перестали існувати. Суттєву ланку у підприємницькому секторі займають суб'єкти господарювання, що займаються торгівлею: роздрібною або оптовою, великими або дрібними товарами, для виробничих чи невиробничих організацій. Майбутнє більшості таких організацій вирішено заздалегідь: вони існують поки поблизу є робота й мало хто планує далеке перспективне майбутнє. Особливо підкреслює необхідність стратегічного планування та управління сучасний стан ринку та економіки в цілому, коли життєво необхідним для кожного підприємства є конкурентоздатність самого підприємства та його продукції. Тож надзвичайно важливим є формування стратегії, особливо для малих підприємств.

Метою даної роботи є визначення необхідності формування стратегії підприємствами для розвитку їх до більших за масштабами, до корпорацій.

Аналіз останніх публікацій. Стратегічне управління або стратегічний менеджмент виник на початку 60-х рр. XX ст. Його основоположниками були: А.Д. Чандлер, К.Р. Ендрюс, Ж. Бовер, К.Р. Крістенс, І. Ансофф та ін. Подальший розвиток ідеї стратегічного менеджменту спостерігаємо у працях М. Портера, А.А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, К. Омайє, П. Друкера, Б.Карлоффа, Г. Мінцберга, К. Боумена та ін. авторів.

Суттєвий вклад у розробку положень стратегічного менеджменту здійснювали російські вчені, серед яких варто виділити Н.В. Шеховцеву, О.С. Віханського, Р.А. Фатхутдінова, В.С. Єфремова. Вагомий внесок у теорію стратегічного менеджменту здійснили також вітчизняні вчені, зокрема, З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, Н.В. Куденко, В.Ф. Оберемчук, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, І.А. Бланк, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний та ін.

Виклад основного матеріалу. У розробці теоретичних основ стратегічного управління зроблено чимало, але незважаючи на потужний науковий доробок вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі стратегічного управління наявними є різні тлумачення щодо поняття "стратегія". У загальному вигляді за [1, с.221] його можна представити як довгостроковий план, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку.

Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує в певному середовищі. Кожна дія підприємства можлива тільки, якщо середовище допускає його здійснення. Але умови знаходження підприємства в середовищі постійно змінюються. Це обумовлено різноманіттям відносин, що складаються між ним і різними економічними суб'єктами. Сукупність цих відносин і становить поняття зовнішнього середовища, яка під собою визначає характер діяльності підприємства. Для того, щоб визначити стратегію поведінки підприємства та провести її в життя, необхідно мати поглиблене уявлення про зовнішнє середовище, про тенденції її розвитку та місце, займане в ній підприємством. Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність 2-х самостійних підсистем: макросередовища і безпосереднього оточення.

Фактори макросередовища - це фактори загального плану, що визначають поточну демографічну, економічну, природну, науково-технічну політичну ситуації, а також особливості культурного укладу. Всі компоненти макрооточення перебувають у стані сильного взаємного впливу. Вивчення безпосереднього оточення організації спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії. При цьому організація може суттєво впливати на характер і зміст цієї взаємодії.

При вивченні безпосереднього оточення підприємства в першу чергу необхідно звернути увагу на одну з головних його складових - споживачів. Вивчення попиту споживачів дозволить підприємству краще усвідомити те, який продукт найбільшою мірою буде прийматися покупцями, на який обсяг

продажів можна розраховувати, якою мірою покупці прихильні до продукту саме цього підприємства, наскільки можна розширити коло потенційних споживачів, що очікує продукт в майбутньому і т.д.

В умовах зростаючої динаміки ринкових змін і розширення конкурентних полів стратегія підприємства, як вважають Р. Гамель і До. Прахалад, не може і не повинна прагнути точно передбачити майбутні зміни на конкретних ринках. Вона повинна являти собою чітку довгострокову орієнтацію, фронтально досить широку, щоб реалізувати різні специфічні проекти залежно від завдань і можливостей, що виникають, Як зазначено у [2, с.23], головними виступають стратегічні наміри, які підприємство свідомо встановлює з певною невідповідністю по відношенню до наявних ресурсів.

Чим більш амбітні ці наміри, тим більше кардинальними мають бути мобілізація сил, ресурсів, концентрація зусиль і особистих зобов'язань, що дасть інтелектуальну енергію для необхідних дій і появи бажання досягти поставленої мети.

Концепція стратегічних цілей і базових компетенцій отримала подальший розвиток і сьогодні виступає у складі стратегічної концепції платформи. Стратегічна платформа підприємств об'єднує базові компетенції та його організаційні можливості таким чином, що забезпечує підприємству тривалу конкурентоспроможність.

Для перетворення звичайного малого підприємства на більш потужне за допомогою створення стратегії або її переробки, слід розпочати з діагностики існуючого стану.

Діагностика стану суб'єкта господарювання – один з ефективних методичних прийомів, використовуваний при виборі стратегії. Діагностика передбачає визначення суті й особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів і методів його проведення, що наведені у [5, с.141-143]. У процесі діагностики слід визначити стратегічні проблеми підприємства і причини їх виникнення. Варто підкреслити, що стратегічна проблема може бути спрямована як на подолання слабких сторін, так і на розвиток можливостей підприємства. Підтвердженням цього може слугувати діаграма (рисунок 1)[5,с.143], розроблена відомим японським консультантом Р.Ома, яка орієнтована на ринкові можливості підприємства.

Дана діаграма дає змогу відповісти на питання та встановити наявні проблеми, зрозуміти причини їх виникнення. Так само слід визначити й стратегічну позицію фірми у певному своєму сегменті та спланувати її.

Перший крок полягає у визначенні сегмента, тобто розмежуванні областей, яких фірма має ті чи інші можливості діяльності.

Другий крок – визначення перспектив фірми в кожному сегменті, включаючи короткострокові та довгострокові перспективи росту, співвідношення рентабельності в близькій та далекій перспективі, а також нестабільності економічного, технологічного, соціально-політичного розвитку.

Третій крок – визначення стратегії та управлінських можливостей, які підприємство розвиває у кожному своєму сегменті. Почати слід з оцінки

конкурентного статусу в кожному сегменті, який можна отримати методом екстраполяції. За допомогою тієї чи іншої матриці (BCG, McKinsey) ці оцінки порівнюються з перспективами галузі чи сегменту.

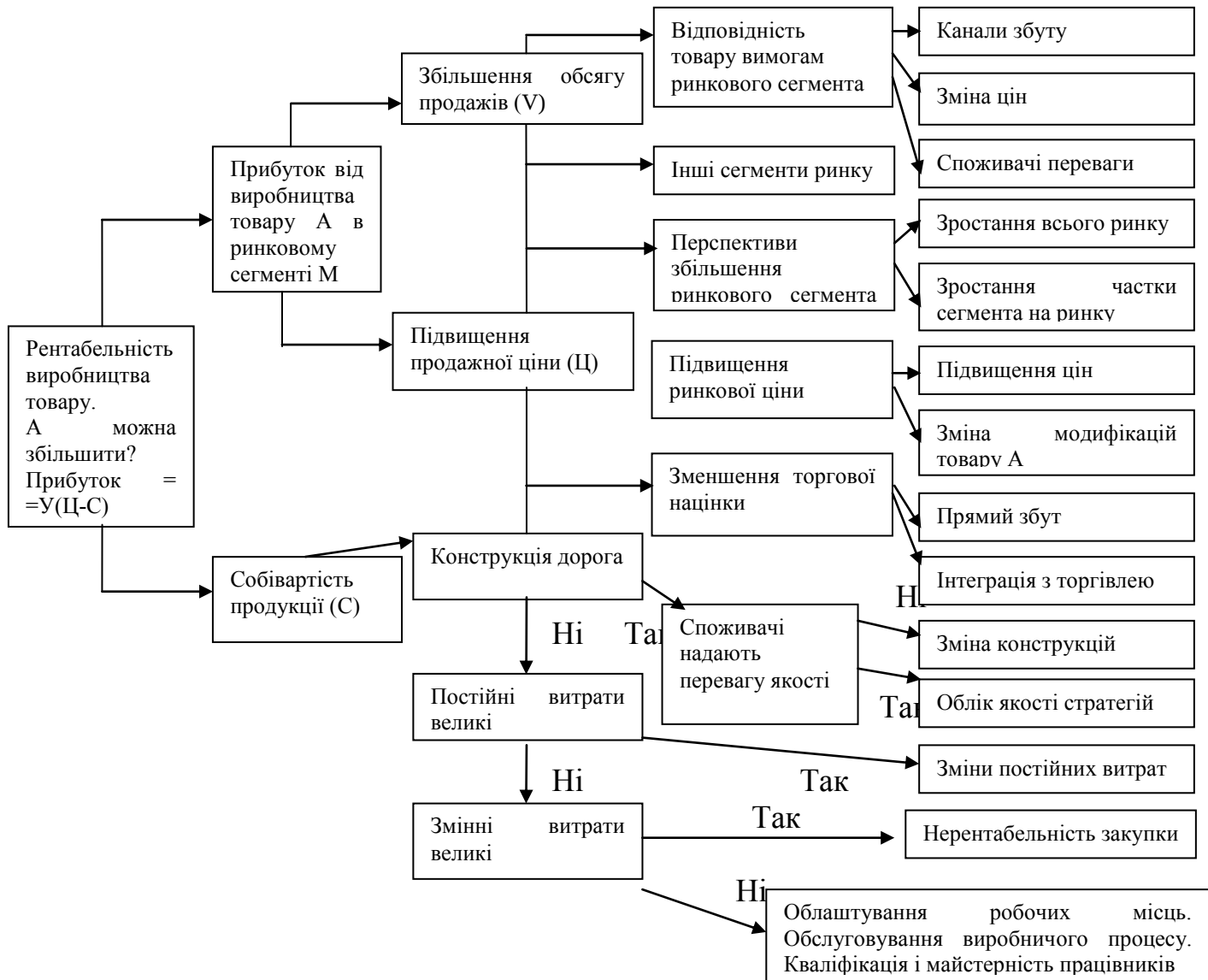


Рисунок 1 - Діаграма Омайє

Сама по собі процедура стратегічного аналізу позиції фірми достатньо велика, але може бути приведена до системи послідовних логічних операцій (рисунок 2)[6,с.151].

Досвід показує, що працівники у сфері управління часто не готові до вибору цілей та постановки завдань поки їм не стане зрозуміло, чого фірма зможе досягти в майбутньому. Таким чином, верхній рівень рисунок 2 позначає максимально можливі результати, яких фірма може досягти та не залежить від раніше поставлених цілей [6, с.130-132].

За допомогою наведених вище процедур виділяють можливі наявні або перспективні шляхи, з яких можна починати розробку стратегії, цілей, місії.

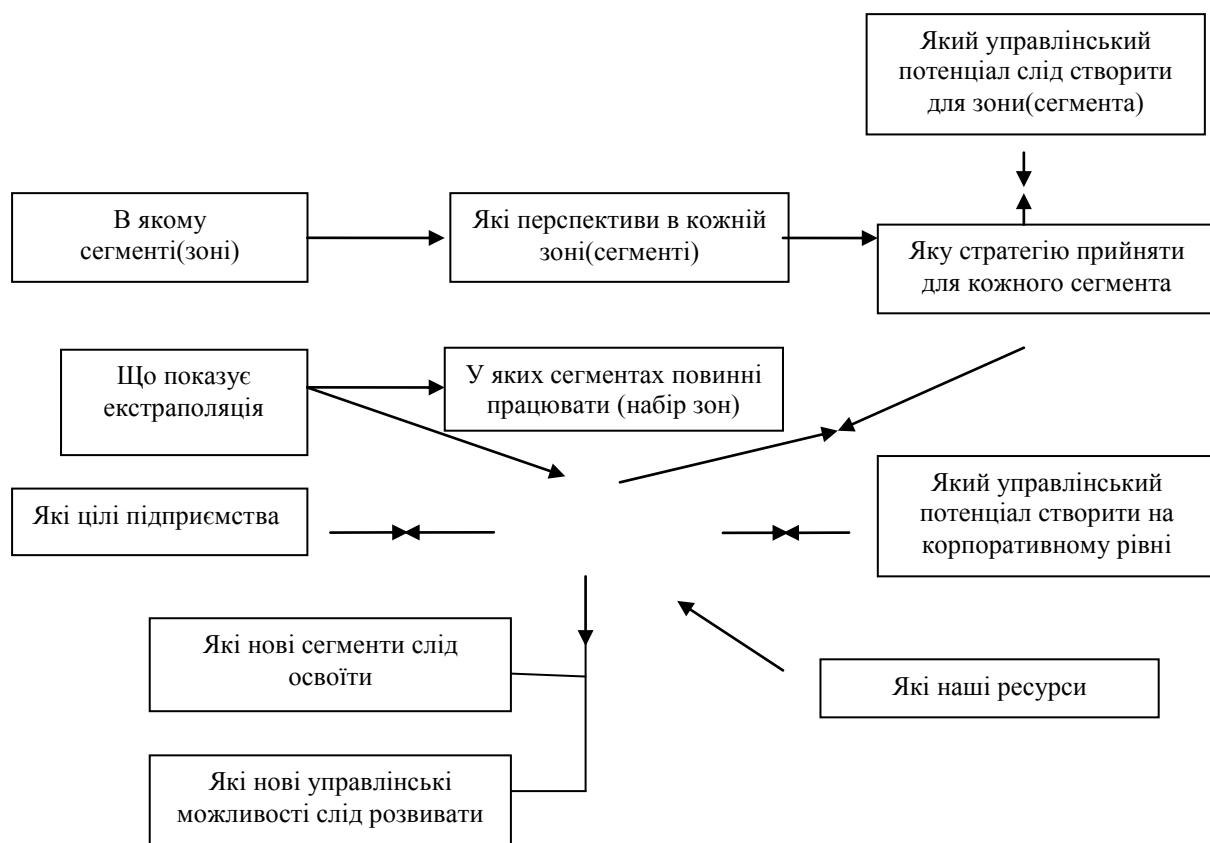


Рисунок 2 - Логіка планування для досягнення стратегічних позицій фірми

Аналіз макро- і мікросередовища підприємства здійснюють для розробки та прийняття так званої міні-стратегії організації, що складається з її бачення, місії, основних цілей і стратегічних пріоритетів. Необхідність аналізу вдало підтверджується у роботі К.Боумена: «Аналіз допомагає команді менеджерів застосувати стратегічний підхід без необхідності негайно вирішувати глобальні і суперечливі завдання...Аналіз допомагає структурувати підхід до проблеми, що дозволяє побачити нові аспекти проблеми, що здається добре відомою. Це змусить менеджерів мислити глибше і сприяє більш широкому застосуванню ними інструментів і методів стратегічного менеджменту».

Виходячи з розробок школи підприємництва, яка є найближчою до сучасних українських реалій, стратегія – це не детально розписаний план, а перспектива, вибір напрямку при цьому майже інтуїтивний. Таке уявлення про майбутнє фірми називають баченням.

Отже, бачення – це ідеал ділової організації, що дає орієнтири у веденні бізнесу, хоча і є найменш чітким орієнтиром порівняно з іншою метою організації. А.Файоль пише: «Керувати – це передбачати, а передбачати – це вже майже діяти». Отже, в інтересах ефективного управління необхідно передбачати майбутнє.

Термін «бачення» тісно пов'язаний з терміном «місія організації». Бачення – це «розширена» версія місії організації, що включає чітке її визначення[5,с.156-158,161]. Місія – це найважливіша мета організації, по суті, курс, обраний організацією на те, що вона збирається робити і якою прагне

статі. Місія – більш технічне поняття, конкретне формулювання причини існування фірми, організаційної культури, філософії тощо.

Маючи результати діагностики, сформулювавши бачення та місію, слід безпосередньо переходити до планування стратегії та визначення місця підприємства в галузі в цілому або регіональній галузевій зоні.

Виділяють такі аспекти планування стратегічної позиції:

Забезпечення становища, найбільш сприятливого для прибутковості фірми у її галузевому сегменті або сегментах – конкурентна стратегія або «конкурентна ніша».

Розвиток функціонального потенціалу, необхідного для здійснення цієї стратегії.

Балансування між сегментами (якщо їх декілька) з метою ефективного розподілення ресурсів фірми між ними, забезпечення довгострокової прибутковості діяльності фірми та створення бази для її стратегічної невразливості.

Зв'язок між аналізом та плануванням стратегічної позиції можна зобразити наступним чином (рисунок 3)[6,с.300].



Рисунок 3 - Аналіз стратегічної позиції

Після проведення аналізу за рівнем змін визначається розрив в стратегії та можливостях, що дає базу для складання програм з ліквідації цього розриву та активізації майбутньої стратегії фірми.

Аналіз стратегічної позиції може виявити одну з двох можливих ситуацій.

1. Малоімовірно в сьогоденні, де немає розриву ні в стратегічній активності, ні в можливостях та де не очікується великих змін в основних факторах конкуренції. Цей висновок свідчить про добре стратегічне становище фірми: вона готова до майбутнього.

2. Більш ймовірно ситуацію, де має місце один або декілька розривів: в агресивності стратегії, конкурентному статусі, наборів видів господарської діяльності, сферах конкуренції.

Якщо з'ясується, що необхідно змінювати і стратегію, і діапазон можливостей, слід спершу забезпечити зміни можливостей, а потім коригувати поведінку. Але дослідження Чандлера та ін. показали, що для перебудови стратегії та можливостей потрібен не один рік, а іноді й 5-10 років, що на сьогодні – розкіш для підприємств [6, с.299-301]. Саме через погляд більшості управлінців на розробку стратегії як на процес, який займе щонайменше 5-10 років та поняття залежності стану справ від лише безпосередньо дій фірми та незначне прогнозування впливу зовнішнього середовища, стратегічний менеджмент залишаються «осторонь» для малих підприємств, що створюються для функціонування сьогодні.

Засновники підприємства мають змогу у більш короткий термін докорінно змінити стан підприємства за допомогою рішення створення корпорації.

У стратегічному управлінні існує поняття «кооперативна стратегія», що ототожнюється як окрема гілка у школі влади. Корпоративна стратегія невід'ємно пов'язана з термінами «ділові мережі», «колективні стратегії», «стратегічні альянси», «сумісні підприємства» та ін.

Схожий термін «колективна стратегія» був запропонований у 1983р. Г.Естлін та Ч.Фомбруном для описання процесу формування стратегії учасників мережі в праці «Колективна стратегія: соціальна екологія організаційного середовища». Просуваються ідеї різних форм співпраці: як рівного (сумісні підприємства), так і нерівного (франчайзинг, продаж ліцензій та ін.), прямо виходячи на проблематику партнерства.

Важливішою перевагою даної теорії за [3,с.457-458] є те, що вона підриває егоцентризм інших теорій, вперше акцентуючи увагу не тільки на досягненні переваг для даної організації, але й для партнерів. Перевага партнерів служить каталізатором нарощування та переваг самій організації.

Відповідно до підходу А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда "корпоративна стратегія - це коли багатопрофільне товариство затверджує свої засади діяльності у різних галузях, а також у діяльності і підходах, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємств товариства". У Р.Коха термін "корпоративна стратегія" використовується в двох підходах: насамперед за все він розглядається "як напрями для зміцнення конкурентних переваг діяльності суспільства і більшого збільшення його вартості", і потім "він використовується для характеристики діяльності вищого менеджменту"

Пізніше з'явилося розуміння, що належить розрізняти стратегію ділового рівня (це бачення того, як формувати стійкі конкурентні переваги на окремому і всіх доступних ринках) і стратегію корпоративного рівня (повний план для

диверсифікованої компанії). Ці відмінності зумовили розробку множини цінних стратегічних підходів і методів, які застосовуються до стратегії кожного з зазначених рівнів.

Вивчення літературних джерел дає можливість розглядати корпоративну стратегію як:

- стратегію, яка описує загальний напрямок росту підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг;
- всеохоплюючу картину майбутнього, що визначає в довгостроковій перспективі напрямок та сферу діяльності компанії в умовах їх галузей та ринків, має на меті виживання як мінімум та створення значної додаткової вартості як максимум;
- складну і гнучку систему численних відносин, здатну включати різні ринкові, організаційні, технологічні та інші зміни;
- спосіб, яким компанія створює вартість, формуючи і координуючи свої дії на різних ринках.

Зазначені визначення з [4], на відміну від інших тлумачень, не обмежують застосування корпоративної стратегії виключно великими диверсифікованими компаніями.

Середні та малі за розмірами підприємства мають змогу застосувати даний вид стратегії як основу власної, адже для неї немає обмежень щодо будь-яких факторів. Нерішучість до змін власників та недалекоглядності щодо власної справи, обтяжують майбутнє підприємства, надаючи змоги розвинути до рівня, який можливий за умови відповідального підходу до справи.

Висновки. Таким чином, наведені найпростіші схеми аналізу наявного стану підприємства та перспективні можливості розвитку діяльності загалом та за окремими елементами можливі для застосування на підприємствах будь-яких масштабів. Кожна організація має можливість стати гідним конкурентом великим міжнародним корпораціям за умови розробки вірної стратегії, її дотримання, вчасного втручання з метою коригування та правильного використання часу, який ніколи не був на стороні тих, кому він потрібен. Формування діяльності суб'єкта господарювання повинно бути згідно з обраною стратегією, яка відповідає засадам розвитку суб'єкта на будь-якому етапі існування.

Список літератури:

1. О.М. Кукушкін. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» // Науковий вісник: Збірник науково-технічних праць. – Львів: УкрДЛТУ. – 2005, вип. 15.2. – с.220-227.
2. А.С. Гугля. Обоснование и развитие стратегии предприятия // Культура народов Причерноморья. — 2009. — № 161. — С. 22-24.
3. Стратегическое управление: учеб.для студентов вузов / А.Л.Гапоненко, А.П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 464с.
4. Стеченко Д.М., Жигалкевич Ж.М., Тимошенко Н.Ю. Аспекти формування структури корпоративної стратегії // Проблеми системного підходу

в економіці. Електронне наукове фахове видання – 2011. - №3. Електронний режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_3/Stechenko_311.htm

5. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч.посіб. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.

6. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И.Евченко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

Ключові слова: стратегія, підприємство, діагностика, розвиток, стратегічне управління, корпорація, корпоративна стратегія.

Ключевые слова: стратегия, предприятие, диагностика, развитие, стратегическое управление, корпорация, корпоративна стратегия.

Key's word's: the strategy, enterprise, diagnostics, development, strategic management, corporation, corporate strategy.

Надійшла до редакції 10.10.2012р.