

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Крахмальова Н.А., к.е.н., доцент, Шевчук Ю., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація. Розглянуто актуальні питання формування стратегії підприємства як багаторівневої структури і її реалізації в сучасних умовах господарювання. Проведено аналіз підходів до формування стратегії. Визначено чинники, що впливають на ефективність обраної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегія, місія, декомпозиція цілей, зовнішнє та внутрішнє середовище, чинники впливу, стратегічне управління.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Крахмалева Н.А., к.э.н., доцент, Шевчук Ю., магистр

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Аннотация. Рассмотрены актуальные вопросы формирования стратегии предприятия как многоуровневой структуры и ее реализации в современных условиях хозяйствования. Проведен анализ подходов к формированию стратегии. Определены факторы, влияющие на эффективность выбранной стратегии в условиях неопределенности внешней среды.

Ключевые слова: стратегия, миссия, декомпозиция целей, внешняя и внутренняя среда, факторы влияния, стратегическое управление.

FORMATION OF THE STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Krakhmalova N.A., Shevchuk Y.

Kyiv National University of Technologies and Design

Abstract. The urgent questions of formation of the strategy of the enterprise as a multi-level structure and its realization in modern conditions of management are considered. The analysis of approaches to strategy formation is carried out. The factors influencing the effectiveness of the chosen strategy in conditions of uncertainty of the environment are determined.

Keywords: strategy, mission, decomposition of goals, external and internal environment, factors of influence, strategic management.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності підприємства обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором стратегії його розвитку.

В умовах сучасних складних виробничих і управлінських процесів, підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, зростання і глобалізації особливого значення набуває стратегічний менеджмент підприємства, який передбачає формування обґрунтованої стратегії на основі економічних, технологічних, соціальних та інших перетворень. Втім, очевидною і актуальною є потреба розвитку теоретичних досліджень в цій області, їх вивчення і обґрунтоване використання на практиці.

Аналіз останніх публікацій. Аналіз публікацій за темою дослідження показав, що питанням теорії та практики формування стратегії присвячено праці провідних зарубіжних та вітчизняних учених, таких як: Ф. Аналоуї, А. Карами, Г. Хэмел, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, І. Ансофф, І.О. Бланк, В.Л. Дикань, П. Друкер, Ф. Котлер, А.П. Наливайко, В.В. Пастухова, М. Портер, М.Г. Саєнко, А.А. Томпсон, Дж. Стрікленд, Н.М. Ушакова, А. Чендлер, З.Є. Шершньова та ін. Проте, аналіз літератури показує, що чіткої, конкретної послідовності дій щодо формування та реалізації стратегії немає. В той же час, практика бізнесу свідчить, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх підприємств також не існує. Тому питання формування і реалізації стратегій підприємств потребує подальшого дослідження.

Метою статі є обґрунтування основних теоретичних та методичних питань формування стратегії на базі аналізу зовнішнього середовища та стану підприємства, а також максимального врахування специфіки конкретного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегії підприємства першочергово передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства [4]. Такий підхід повинен базуватись на сучасному інструментарії стратегічного менеджменту, який створено вітчизняними та закордонними науковцями. Зарубіжний і вітчизняний досвід вирішення проблеми розвитку підприємств дає змогу сформуванню набір базових стратегій. Разом із тим система стратегій конкретного підприємства характеризується певними особливостями, оскільки вона об'єктивно визначається своєрідністю впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та його власним потенціалом, специфічністю реакції господарських суб'єктів на зміни ринку (рис. 1).



Рис. 1. Аналіз стратегічних чинників впливу на діяльність підприємства

У процесі розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи до формування стратегії: цільовий, спосіб дій, плановий документ. Перший підхід – цільовий, акцентує увагу на необхідності формування стратегічних цілей підприємства. Другий підхід може бути визначений як «спосіб дій» або «спосіб поведінки», найважливішою складовою стратегії вважається чітке формулювання певної лінії поведінки підприємства, що забезпечує досягнення його цілей з врахуванням специфіки зовнішнього середовища і потенціалу підприємства [3]. Ряд вчених визначає стратегію як конкретний плановий документ, ставлячи основною задачею необхідність формалізації стратегії. Не зменшуючи значущості формування стратегічного плану, слід зазначити, що стратегія і стратегічний план різні поняття і їх не можна ототожнювати [2]. Стратегічний план складається на основі стратегії і містить ряд інших важливих складових.

У сучасному менеджменті найбільш правильним є розуміння стратегії, що враховує два аспекти. Перший аспект – формування стратегії, другий – її виконання. Формування стратегії є становленням ідеальної аналітичної мети, тоді як її виконання має передусім

адміністративне наповнення. Таким чином, стратегія повинна включати цілі і комплекс дій, які мають вирішальний характер для підприємства і які відрізняють його від інших підприємств. Стратегічні цілі є початковими і визначальними для усієї стратегії. В той же час цілі переглядаються або коригуються внаслідок дії зовнішніх чинників і уточнюються або змінюються з урахуванням наявності динаміки внутрішніх ресурсів. Таким чином, стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішнього потенціалу підприємства зовнішнім потребам.

У підприємства, що має декілька різних структурних підрозділів і декілька рівнів управління, складається ієрархія цілей, що є декомпозицією цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня [6]. Особливість ієрархічної побудови цілей на підприємстві полягає в тому, що, по-перше, цілі вищого рівня завжди носять ширший характер і мають більш довгостроковий часовий інтервал досягнення. По-друге, цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей вищого рівня. Ієрархія цілей на підприємстві грає дуже важливу роль, оскільки вона встановлює взаємозв'язки і забезпечує орієнтацію діяльності усіх підрозділів підприємства на досягнення цілей верхнього рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи свої цілі, вносить необхідний внесок у діяльність підприємства по досягненню цілей в цілому.

Процедура декомпозиції цілей є дуже трудомісткою і припускає використання спеціальних методів. Одним з найбільш поширених з них є метод «дерева цілей». Суть цього методу полягає в тому, що першим чином головна мета поділяється на цілі нижчого рівня, що визначають основні напрями її досягнення. Таким чином, формується перший рівень «дерева цілей». Так кожна мета першого рівня поділяється на більш конкретні цілі, тобто формується другий рівень. Аналогічним чином відбувається і з декомпозицією цілей кожного подальшого рівня. Формування головної мети та системи стратегічних цілей, що деталізують її за рівнями декомпозиції, забезпечує підприємство розумінням основних стратегічних орієнтирів його діяльності і служить основою розроблення стратегічного плану, дає можливість впровадження цілеспрямованої системи мотивації працівників підприємства, сприяє підвищенню дієвості системи контролю, дає можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ієрархія організаційної побудови підприємства визначає ієрархію стратегічних цілей та ієрархію його стратегії, яка має бути орієнтована на досягнення окреслених цілей. Це є суттєвою особливістю формування стратегії підприємства та визначає її як багаторівневу структуру. Природно, що на рівні будь-якого підприємства має розроблятися головна стратегія – стратегія верхнього (першого) рівня та стратегії інших рівнів, які побудовані на її основі. Для більш низького рівня структури стратегія вищого рівня є ціллю, тоді як для вищого рівня вона є засобом. У загальному вигляді ієрархічна структура стратегій підприємства складається із рівнів, кількість яких залежить від типу підприємства (рис. 2). Диверсифіковане підприємство будує чотирирівневу, а вузькопрофільне – трирівневу стратегію [1]. Система стратегій різного типу, яка формується та розробляється підприємством з урахуванням специфіки функціонування і розвитку цього підприємства, називається «стратегічним набором» підприємства, який слід розглядати як систему стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний проміжок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Ієрархія стратегій полягає у об'єкті, для якого вони розробляються, а саме:

- Корпоративна стратегія розробляється для всього підприємства;
- Конкурентні стратегії розробляються за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності;
- Функціональна стратегій – для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) підприємства;

- Операційні стратегії розробляються для визначення принципів управління окремими процесами (наприклад, процесами закупівлі, транспортування, реклами та ін.).

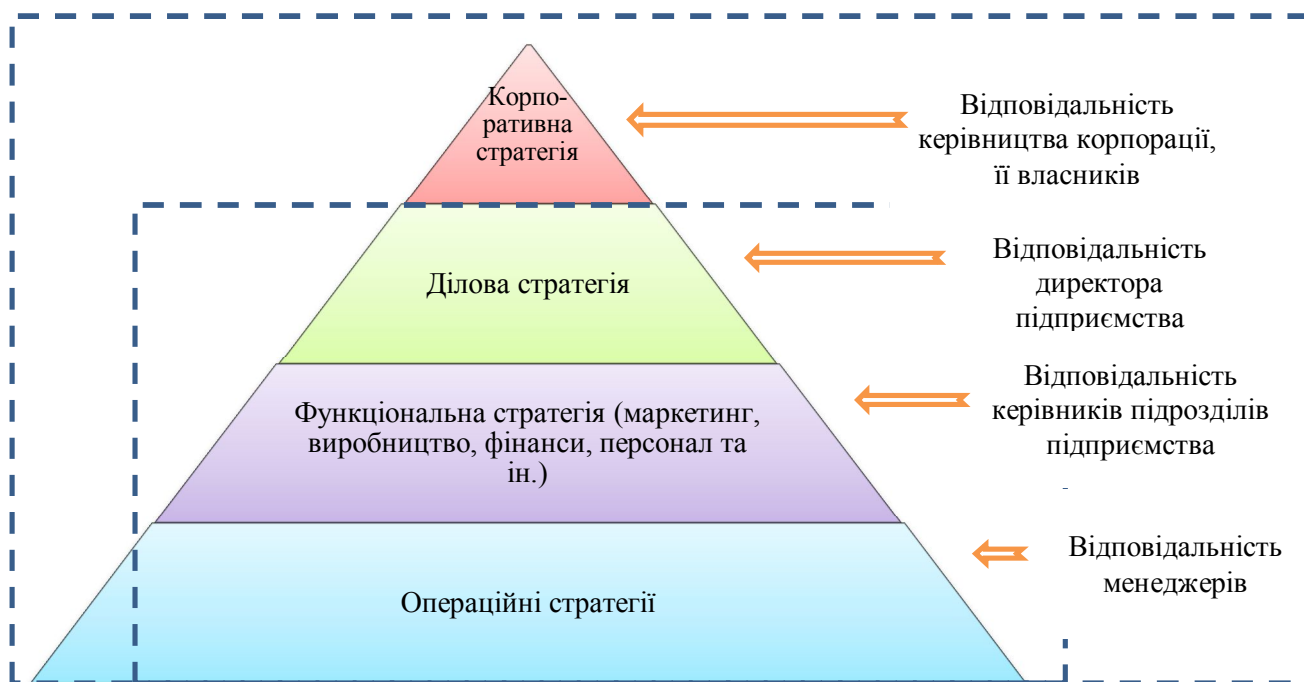


Рис. 2. Ієрархія стратегій підприємства

По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед підприємством, необхідно обрати конкретний напрям. Адже, добре розроблена стратегія є основою підвищення конкурентоспроможності підприємства, сильної конкурентної позиції та успішної діяльності у жорстких ринкових умовах.

Процес розроблення стратегії не завершується конкретною дією. Зазвичай він завершується визначенням загальних напрямів, що забезпечує розвиток і зміцнення позицій підприємства. Однак, стратегія переглядається у разі досягнення підприємством поставлених цілей, або при умові суттєвих змін в оточуючому чи внутрішньому середовищі. Адже, при розробленні стратегії неможливо передбачити усі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні способів [5]. Тому, як правило, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація відносно різних стратегічних альтернатив.

При формуванні стратегії підприємства відбувається підтримка тісного взаємозв'язку між підприємством і зовнішнім середовищем. Крім того, розробляються та аналізуються різні варіанти змін зовнішнього середовища і стратегічної поведінки підприємства, яка визначається його специфікою, наявністю конкурентних переваг, цінностями і прагненнями власників та колективу.

Висновки. В умовах сучасного нестабільного зовнішнього середовища важливо адаптувати структуру і діяльність підприємства до його впливу. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування і розвитку підприємства.

Вибір стратегії залежить від багатьох чинників. Тому, кожне підприємство має свої підходи до вибору стратегії. Виходячи з принципів функціонування господарюючих суб'єктів і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток у результаті досягнення запланованих цілей.

Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і, виходячи з цих умов, визначати всі подальші дії. Ефективно сформована стратегія відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству не тільки виживання у сьогоdnішніх умовах, а й ефективний розвиток.

Література

1. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карамі. – М.: Юнити, 2005. – 400 с.
2. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
3. Довбня С.Б. Стратегія підприємства: Навч. посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 71 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента: учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. – 3-е изд. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК ЕксОб", 2002. – 560 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.