Тема 1

1.1. Сутність стратегії та стратегічного плану

Слово «стратегія» запозичене з військового лексикону і в перекладі з грецької означає «мистецтво генерала». В економічній літературі існує достатньо велика кількість визначень цього терміна, різних за своєю суттю і таких, що відображують філософські, процесуальні, поведінкові, результативні, структурні та інші аспекти даної категорії.

Стратегія як процес розглядається з позиції вибору альтернативних шляхів досягнення мети.

Визначення стратегії як результату пов'язане з ототожненням мети і стратегії та обумовлене необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.

У зв'язку з тим, що багатоплановий характер діяльності підприємства зумовлює складну внутрішню структуру стратегії, структурний аспект стратегії передбачає формування системи стратегій (стратегічного набору).

В сучасній літературі можна виділити дві основні концепції стратегії - філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція робить акцент на загальному значенні стратегії для підприємства. В даному випадку стратегія розглядається як філософія, якою повинна керуватися організація в своїй діяльності. Це позиція, спосіб життя, який не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує підприємство на постійний розвиток.

Організаційно-управлінська концепція пов'язана з конкретними діями, заходами і методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з даною концепцією можна виділити три підходи до визначення змісту поняття «стратегія»:

1) стратегія як засіб досягнення цілей підприємства;

2) стратегія як набір правил прийняття управлінських рішень;

3) стратегія як комплексна програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

Перший підхід обумовлений тим, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення, тому стратегія визначається як план або модель дій. Наприклад, на думку класика стратегічного планування А. Чандлера, **стратегія**- це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, ухвалення курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети [6, с 117]. З точки зору Б, Карлофа, **стратегія**- це узагальнена модель дій, які необхідні для координації і розподілу ресурсів компанії [3].

Згідно з другим підходом, основоположником якого є І. Ансофф, **стратегія**є набором правил для прийняття рішень, які організація використовує в своїй діяльності [1]. Автор виділяє чотири групи правил:

1) правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності підприємства у даний час і в майбутньому. Якісну сторону критеріїв оцінки звичайно називають орієнтиром, а кількісний зміст - завданням;

2) правила, за якими складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем (визначають види продукції і технології, що розробляються організацією, ринок збуту і конкретних споживачів продукції підприємства, конкурентні переваги підприємства);

3) правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція);

4) правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми).

В даному випадку стратегія є стрижнем, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності.

Третій підхід полягає у комплексному визначенні змісту стратегії: стратегія - це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, досягнення довгострокових конкурентних переваг і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

А, Томпсон і А, Стрікленд об'єднують планові основи стратегії з поведінковими аспектами організації: «Стратегія фірми складається з дій і підходів управлінського персоналу до досягнення заданих показників діяльності» [5, с. 19]. Крім того, автори акцентують увагу на тому, що стратегія підприємства, як правило, складається з двох частин - запланованої та випадкової. Тобто завдання формування стратегії включає розробку плану дій або стратегій, які накреслені, та їх адаптацію до змін ситуації.

Г. Мінцберг вважає, що у зв'язку з використанням поняття «стратегія» у різних випадках його однозначного визначення не існує, тому розглядає стратегію як сукупність трактувань (п'ять «П» стратегії): стратегія як план, прийом, стратегія як паттерн (принцип поведінки, стійка схема дій), стратегія як позиція і як перспектива [4, с. 33].

Узагальнення низки різних визначень стратегії, наведених в економічній науковій літературі, кожне з яких додає певних елементів у розуміння цього терміна, дозволяє зробити такий висновок: стратегія встановлює орієнтири і набори правил, що звужують варіанти вибору поведінки організації з вирішення протиріч в межах заданих обмежень. Стратегія як сукупність взаємозалежних рішень визначає пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусилля підприємства для реалізації його місії, шляхи забезпечення довгострокових переваг на цільових ринках. Крім того, стратегія виконує роль засобу координації всіх ієрархічних рівнів підприємства, виступаючи, таким чином, як управлінський інструмент системи менеджменту.

Класичним визначенням можна вважати розуміння стратегії підприємства як загального напряму дій, довгострокового курсу розвитку підприємства, способу досягнення перспективних цілей щодо зміцнення конкурентних позицій та успіху діяльності, який воно (підприємство) визначає для себе самостійно.

Велика кількість різноманітних визначень категорії «стратегія» свідчить про її складність і багатогранність. Таким чином, узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що стратегія [6]:

■ дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей виживання і розвитку організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

■ є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;

■ формується на основі узагальненої, не завжди повної і достатньої інформації;

■ постійно уточнюється в процесі діяльності, чому сприяють налагоджені зворотні зв'язки;

■ має складну внутрішню структуру;

■ є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм;

■ є основним змістовним елементом діяльності вищого керівництва.

Визначаючими елементами стратегії є:

рішення щодо розміщення ресурсів, тобто процес розподілу обмежених організаційних ресурсів, вибір товарів і ринків, які пропонують найвигідніші можливості для інвестування;

адаптація до зовнішнього середовища - припускає дії стратегічного характеру, які повинні забезпечити ефективне пристосування стратегії підприємства до оточення, з урахуванням як можливостей, так і загроз;

внутрішня координація, яка включає координацію стратегічної діяльності підприємства з метою забезпечення ефективності внутрішніх операцій;

створення тривалих конкурентних переваг - передбачає здатність підприємства запропонувати такий товар або послугу, що будуть перевершувати товар або послугу конкурентів по цінності, яку сприймають споживачі.

В ринковій економіці на зміст стратегії підприємств найбільш істотно впливають такі чинники, як потреби споживачів, наявність необхідних ресурсів і можливість нарощування потенціалу підприємства, наявність можливості і період впровадження необхідних нововведень різних типів, можливості використання власних і позичених капіталовкладень, рівень діючої технології і можливості її модифікації, кадровий потенціал підприємства, рівень застосування сучасних інформаційних технологій та ін.

До особливостей стратегії підприємства, що відрізняють її від поточного планування й управління, відносяться такі [1]:

1) процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією, зазвичай він завершується встановленням загальних напрямків, дотримання яких забезпечує виживання та подальший розвиток підприємства;

2) стратегія має ймовірнісний, приблизний характер, що обумовлено використанням неточної і неповної інформації для її розробки. У зв'язку з цим можна говорити про так звану зону невизначеності, тобто про набір варіантів розвитку фірми;

3) значно більш сильний вплив зворотного зв'язку;

4) на рівні стратегічного планування дуже важко, а часто неможливо визначити абсолютні показники ефективності стратегічних рішень. Тому в стратегії дуже широко використовуються якісні методи.

Деякі автори розглядають стратегію як специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення поставленої перспективної цілі. Він визначає, як підприємство функціонуватиме і розвиватиметься, а також які засоби і дії будуть використані для того, щоб підприємство досягло бажаного стану.

Слід зазначити, що «стратегія» і «стратегічний план» - різні поняття. Якщо стратегія - це концепція розвитку фірми, то стратегічний план є інструментом реалізації даної концепції, тобто інструментом встановлення, документального оформлення і впровадження в щоденну діяльність стратегічного набору підприємства. Оскільки стратегічний план є інструментом реалізації стратегії різного типу, він має складну структуру, яка виявляється в наявності декількох «зрізів» [6]:

«часовий» - передбачає існування довгострокових планів, проектів, програм, які за термінами можуть бути більш або менш тривалими, ніж стратегічний;

«ресурсний» - визначає потреби і можливості забезпечення окремими видами ресурсів конкретних виконавців для реалізації стратегічних заходів;

«функціональний» - визначає напрямки і темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства;

«виконавський» - вказує на коло залучених до реалізації стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає можливість створити адресну систему стимулювання.

Для підвищення ефективності використання розгорнений стратегічний план організації повинен відповідати таким вимогам: орієнтація на досягнення довгострокової мети; системність; визначеність за строками, витратами і виконавцями; гнучкість, тобто реагування на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі; чіткість, ясність, легкість для сприйняття і пояснення; здійсненність.

Невідповідність даним вимогам створює ситуацію, коли стратегічний план не тільки не сприяє розвитку організації, але і гальмує його.

Необхідними складовими стратегічного плану є плани, програми, що забезпечують його виконання.

Стратегічна програма - це координуючий, адресний документ, який включає сукупність науково обґрунтованих заходів, спрямованих на досягнення загальної мети. Програмний захід - це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети, пов'язаної із стратегічною метою через «дерево цілей». Заходи, які представлені в стратегічних програмах, взаємопов'язані між собою за термінами, місцями, виконавцями і забезпечені необхідними фінансовими і матеріально-технічними ресурсами.

Незважаючи на наявність загальних рис (цільова спрямованість, достатньо велика тривалість виконання, характер вірогідності результатів, високий рівень витрат на дослідження і т. ін.) стратегічні плани і програми мають ряд розбіжностей.

Перш за все плани включають низку цілей і спрямовані на вирішення комплексу проблем, тоді як програми містять одну мету і, відповідно, одну проблему (наприклад, підвищення конкурентоспроможності товару, соціальний розвиток колективу). Крім того, план і проект мають різні терміни реалізації, структури документів, склад розробників і виконавців, механізми фінансового і ресурсного забезпечення. Інструментами виконання стратегічних планів і програм є поточні й оперативні плани.

Поточні плани (тактика) - це короткострокові стратегії, що узгоджуються із стратегічним набором. Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення і коректування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Відмітні риси і характеристики тактичних планів:

1. Тактичні плани розробляються в повній відповідності із стратегічними планами, в їх розвиток.

2. Стратегічні плани практично завжди розробляються на вищих рівнях керівництва, тоді як тактичні плани частіше за все розробляються на рівні керівників середньої ланки.

3. Тактичні плани, як правило, розраховані на більш короткий відрізок часу, ніж стратмгічні, тому результати їх реалізації виявляються порівняно швидко, що дозволяє оперативно реагувати на виявлені відхилення.

Після складання поточних планів керівництво має приступити до розробки додаткових орієнтирів, щоб уникнути дезорієнтації і неправильного тлумачення цих планів. Таким етапом є вироблення відповідних політик і процедур.

Політика є загальним керівництвом для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення цілей. Процедури визначаються як система послідовних кроків або дій, що описують процес виконання окремих задач або робіт. Тобто процедури типізують дії, які повинні бути виконані для реалізації стратегічних рішень.

Політика компанії і процедури допомагають з'єднати дії і поведінку всього колективу організації із стратегією, накласти обмеження на незалежні дії і спрямувати в одне русло індивідуальні та групові зусилля. Добре продумана політика й процедури сприяють виконанню стратегії, невідповідна політика є бар'єром для реалізації стратегії. Кожного разу, коли підприємство змінює свою стратегію, менеджери повинні переглядати політику й процедуру, що існують, цілеспрямовано змінювати або відкидати ті з них, які не адаптуються до ситуації, формулювати нові варіанти реалізації стратегічних ініціатив.

1.2. Процес розробки стратегії підприємства

Розробка стратегії підприємства є однією з основних задач стратегічного управління. В економічній літературі розглядаються різні підходи до формулювання стратегії підприємства. Наприклад, формулювання стратегії може здійснюватися: вищим керівництвом, від якого чекають визначення основного стратегічного напрямку; за допомогою методів формального планування; на основі емпіричних моделей і концепцій [4].

Відповідно до цього Г. Мінцберг описує три основні моделі розробки стратегії [6]:

«планова» - стратегія розробляється, виконується та оцінюється в плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення поставленої мети. В плановому підході акцент робиться переважно на кількісні чинники, тоді як якісні, організаційні та власні залишаються поза увагою;

«підприємницька» - в процесі розробки стратегії застосовуються більш неформальні методи вибору стратегій, які базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях особливостей функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування бачення майбутнього, яке потім враховується в планах, програмах і проектах;

«навчання на досвіді» - дана модель використовується в умовах нестабільного середовища і заснована на урахуванні зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, при цьому процес розробки і корегування стратегій може бути слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник-підприємець.

Оскільки в процесі формування стратегій особливе значення мають керівники вищого рівня управління, А. А. Томпсон і А, Дж. Стрікленд виділяють чотири основні підходи до розробки стратегічних рішень залежно від участі керівництва і виконавців [5].

**1. «Головний стратегічний підхід»**(одноосібний). В даному випадку керівник виступає як головний стратег і головний підприємець, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і виборі стратегій.

**2. Підхід «делегування повноважень».**Даний підхід заснований на делегуванні основного обсягу робіт персоналу щодо стратегічного планування, при цьому керівник виступає як спостерігач. Такий стиль дає можливість широкої участі управляючих всіх рівнів у формуванні стратегій. Проте існує загроза відриву керівника від виконавців.

**3. Підхід, заснований на спільній роботі.**Це проміжний варіант між попередніми підходами, при якому керівник спільно із плановими підрозділами використовує допомогу майбутніх виконавців. Такий стиль дозволяє сформувати стратегію, збалансовану за змістом, термінами і взаємодією виконавців.

**4. Ініціативний підхід.** Даний підхід заснований на залученні підлеглих до розробки стратегій, до боротьби за першість у висуненні ідей, до пошуку найефективніших способів досягнення мети шляхом заохочення нових стратегічних ініціатив.

Кожний із запропонованих підходів має свої переваги і недоліки і може привести як до успіху, так і до негативного результату залежно від того, наскільки добре здійснюється управління тим або іншим підходом, від майстерності працівників, залучених у процес розробки стратегій.

На визначення стратегії підприємства впливають різноманітні чинники, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників, які певним чином обмежують вибір стратегії підприємства, відносяться:

■ економічні, соціальні, політичні, регулюючі та суспільні;

■ особливості галузі, в якій працює підприємство (привабливість і рівень конкуренції, стадія життєвого циклу і структура галузі);

■ можливості й загрози зовнішнього середовища, рівень його мінливості.

Внутрішніми чинниками, що впливають на формування стратегії, є:

■ розмір і організаційна форма управління підприємством;

■ загальна мета й організаційний клімат;

■ характер індивідуальних цілей вищого керівництва;

■ сильні та слабкі сторони підприємства, його конкурентні можливості;

■ чинники, що характеризують ринкову позицію підприємства (його становище у галузі);

■ досвід реалізації минулих стратегій;

■ рівень прийнятного ризику;

■ чинник часу.

П. Дойль вважає, що ефективність стратегії визначається такими чинниками [2].

Відповідність зовнішньому середовищу. Основним чинником, що визначає результативність діяльності підприємства та правильність вибору товару, є його відповідність потребам споживачів. Потреби ринку формуються зовнішнім середовищем (змінами у демографічній структурі населення, рівнем економічного добробуту, технологіями, політикою, а також культурними та ціннісними змінами).

Ефект часу. Нема нічого більш непостійного, ніж успіх. Зміни ринкового середовища та, отже, потреб споживачів - головне джерело проблем менеджменту підприємства. Тому для того, щоб утриматися на гребені успіху, менеджерам необхідно постійно вдосконалювати стратегію ведення бізнесу.

Продуктивність та ефективність. Це дві концепції, на яких ґрунтується будь-яка стратегія. Продуктивність визначають як внутрішній показник, що відображує зв'язок результатів з витратами підприємства. Поняття ефективності пов'язане із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко піддається виміру, а для його підвищення потрібно багато часу. Завдання менеджменту - забезпечення спрямування основних зусиль скоріше у зовнішнє середовище, ніж у внутрішнє. Тобто необхідно шукати нові джерела і засоби задоволення потреб покупців, а не концентрувати зусилля на зниженні витрат, якщо підприємство випускає продукцію, що не користується попитом.

Швидкість і рішучість. В умовах ринків, які динамічно розвиваються, та жорстокої конкуренції час стає головною зброєю підприємства. Необхідність випередження конкурентів диктує потребу розробляти, випускати та реалізовувати продукцію унайкоротші строки. Крім того, для досягнення успіху необхідна рішучість при залученні ресурсів. Виконання цих критеріїв стає однією з головних умов отримання прибутку й укріплення становища підприємства на ринку.

Ефективність організаційної структури. Життєдіяльність підприємства і його відповідність оточенню залежать від стрижневих компетенцій підприємства, тобто унікального поєднання кваліфікації в галузі технологій і маркетингу його співробітників, а також від створення умов для ефективного використання персоналом умінь та навичок, пошуку можливостей їх застосування.

Якісно розроблена стратегія повинна враховувати перераховані чинники, що дозволить своєчасно і без зайвих витрат її реалізувати.

Формулювання стратегії включає процеси планування й прийняття рішень, у результаті яких встановлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план. Даний процес потребує аналізу чинників зовнішнього середовища та внутрішніх проблем підприємства. Крім того, в процесі пошуку найбільш оптимальних шляхів досягнення цілей підприємство може обрати один з декількох запропонованих варіантів.

Таким чином, **процес розробки**стратегії включає ряд взаємопов'язаних етапів.

1. Вибір місії, стратегічної мети, задач.

2. Стратегічний аналіз, який включає: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, аналіз його конкурентоспроможності, SWOT-аналіз.

3. Формування стратегій (визначення стратегічного набору).

4. Підготовка стратегічного плану.

Місія підприємства відображує загальну мету його існування. У зв'язку з тим, що будь-яке підприємство є відкритою системою, воно зможе вижити і розвиватися у майбутньому тільки за умови задоволення потреб, які знаходяться зовні підприємства. Тому місія підприємства спрямована передусім на зовнішнє середовище. Цілі, на відміну від місії, виражають бажаний кінцевий стан окремих характеристик підприємства, що пов'язані з конкретними напрямками його діяльності.

Місія та цілі є орієнтирами для всіх наступних етапів розробки стратегії та одночасно накладають певні обмеження при аналізі альтернатив розвитку. На основі обраної місії підприємства, визначених цілей, задач і результатів стратегічного аналізу (див. теми 2, 4, 5) розробляється стратегічний набір для досягнення поставлених цілей. Сутність вироблення і подальшої реалізації стратегічного набору полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з численних альтернатив, починаючи від базової стратегії і закінчуючи функціональними стратегіями й окремими програмами, а також в зосередженні виробничо-господарської діяльності у відповідному напрямку.

На цьому етапі обрана загальна стратегія оцінюється з позиції складності необхідних перетворень з тим, щоб етапи розвитку стратегічного потенціалу забезпечували виконання ухвалених рішень. Крім того, система управління підприємством повинна реагувати на зміни, що відбуваються, адаптуватися до них, а також вносити корективи в стратегічні рішення і забезпечувати їх реалізацію.

Результатом даного процесу є стратегічний план - документ, який містить цілі підприємства, напрямки його розвитку, як у цілому, так і за окремими підсистемами, довго- та короткострокові завдання, спрямовані на забезпечення реалізації стратегічного набору підприємства.