1. Особливості і основні етапи розробки стратегії підприємств

Формування типової стратегії, як правило, відбувається у певній послідовності відповідно до універсальних вимог щодо її змісту, який повинен відповідати стратегічним цілям підприємства. А сама стратегія має відповідати вимогам SMART-характеристик: Specific — точність і чіткість; Measurable — кількісне вираження; Achieveable — досяжність; Related — відповідність стратегічному баченню та інтересам виконавців; Time-bound — часовий горизонт. За цими критеріями оцінюють відповідність стратегії науковим стандартам, хоча спочатку SMART-вимоги відносили до цілей.

Певні розбіжності існують у порядку розроблення стратегії. Так, І. Ансофф етапами цієї роботи вважає аналіз стану і перспектив підприємства, оцінювання позиції у конкурентному середовищі і вибір стратеги; Ф. Котлер — формування і декларування програми підприємства, визначення мети і стратегічних цілей, формування напрямів і планів розвитку (корпоративного портфеля стратегій), обґрунтування реалізації стратегії. Вітчизняний дослідник В. Оберемчук виокремлює три етапи, які охоплюють складні і своєрідні комплекси дій (рис. 12.1).

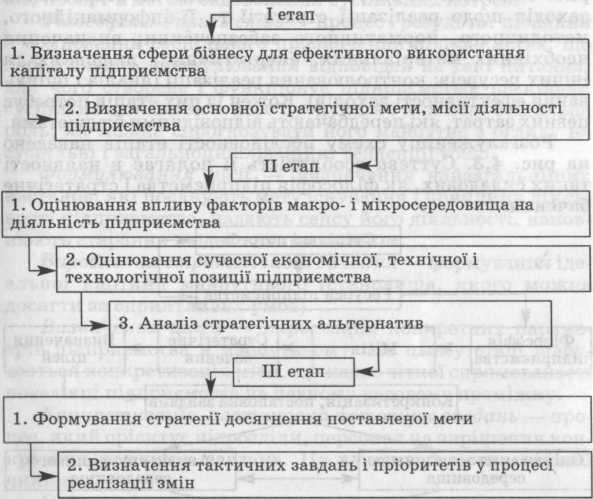


Рис 12.1. Етапи розроблення стратегії підприємства

За цим підходом етапи розроблення стратегії підприємства виокремлені відповідно до рівнів управління ним (керівництво, функціональні підрозділи, виробничі ділянки). Такий розподіл сприяє уникненню зайвої деталізації, що ускладнює створення, сприйняття, а нерідко і реалізацію стратеги.

Складові процесу формування стратегії підприємства наведено на рис. 12.2. Суттєва особливість її полягає в наявності таких складових, як філософія підприємства і стратегічне бачення.



Рис.12.2. Складові процесу формування стратегії підприємства

Кожен елемент (етап) цього процесу відіграє суттєву роль у забезпеченні загального результату і має свою специфіку.

Суспільні потреби є першочерговою ланкою у будь-якій структурі або системі, бо тільки внаслідок виникнення певної потреби в конкретному товарі (послузі, виконанні робіт) виникає і конструктивна реакція на неї. Потреба є першочерговим і надійним орієнтиром виробничої діяльності підприємства.

Ресурси підприємства — засоби, що забезпечують ефективну і стабільну його роботу. Ними є засоби виробництва, персонал, форми і методи організації праці, маркетинговий потенціал, ноу-хау, запаси, цінності тощо. Сукупне їх використання забезпечує виробництво продукції, послуг з метою задоволення суспільних потреб.

Філософія підприємства — процес і результат пізнання й осмислення суспільного призначення підприємства, що передбачають формулювання відповідей на такі питання: для чого створене і функціонує підприємство; наскільки суспільно важливою є його продукція і яка його соціальна роль; як можна спрогнозувати його майбутнє з огляду на суспільні і загальноцивілізаційні тенденції тощо.

Формулювання місії — визначення найзагальніших настанов, які поєднують мету існування і принципи діяльності підприємства, надають сенсу його діяльності, наповнюють старання людей певним змістом.

Вироблення стратегічного бачення — формування ідеальної картини майбутнього (становища, якого можна досягти за сприятливих умов).

Визначення цілей — окреслення конкретних параметрів підприємства в майбутньому. На цьому етапі відбувається конкретизація місії, що надає чіткої спрямованості поведінці підприємства на певному часовому проміжку.

Конкретизація, постановка поточних завдань — процес, який орієнтує підрозділи, персонал на вирішення конкретних поточних завдань. Це важливий мотиваційний чинник.

Оцінювання зовнішнього середовища — стратегічний аналіз макросередовища і безпосереднього інституційного оточення підприємства, конкретні особливості якого можуть сприяти його успішній діяльності або ускладнювати чи й унеможливлювати її.

Аналіз макросередовища передбачає з’ясування його демографічних, економічних, соціальних, правових, політичних, національних і культурних параметрів, які впливають на діяльність суб’єктів господарювання і конкретного підприємства зокрема. Елементами безпосереднього оточення є постачальники, покупці, конкуренти, ринок робочої сили тощо.

Аналіз внутрішнього середовища — вивчення чинників організації як соціотехнічної системи, які визначають потенціал і конкурентоспроможність підприємства. Його результати дають змогу побачити можливості, насамперед потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей; краще усвідомити цілі організації; сформулювати місію. При цьому важливо пам’ятати, що підприємство не лише виробляє продукцію для зовнішньої сфери (ринку), а й забезпечує різноманітні умови для життєдіяльності і розвитку своїх працівників, надаючи їм роботу, можливість участі у прибутках, забезпечуючи їх соціальними гарантіями тощо.

Внутрішнє середовище аналізують за такими напрямами:

кадри фірми, їх потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;

організація управління підприємством і його підрозділами;

організація виробництва (організаційні, операційні, техніко-технологічні характеристики, наукові дослідження і розробки);

фінансовий стан підприємства;

рівень маркетингової культури, ефективність маркетингових програм і заходів;

організаційна культура.

Оцінювання зовнішньої сфери й аналіз внутрішнього середовища утворюють суть методу SWOT-аналізу, завдяки якому з’ясовують сильні (STRENGTH), слабкі (WEAKNESS) сторони підприємства, можливості (OPPORTUNITIES) і загрози (THREATS) його функціонуванню, а також взаємозв’язки між ними, які в майбутньому можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства. Однак при цьому слід пам’ятати, що можливості і загрози можуть за певних обставин бути нереалізованими.

Стратегічний аналіз — комплексне дослідження ресурсів і засобів, завдяки використанню яких фірма досягатиме цілей в конкурентному середовищі. Така робота потребує стратегічного мислення, уміння бачити перспективу, критично оцінювати шанси, що є передумовою формування реалістичних висновків про потенціал підприємства, доцільність і можливості його оптимізації.

Розроблення стратегічних альтернатив — формування варіантів стратегії на випадок відчутної зміни особливостей макро- і мікросередовищ підприємства. Альтернативність відіграє неабияку роль у підприємницькій практиці в процесі прийняття рішень, оскільки підприємство і його оточення є динамічними системами, яким притаманні мінливість, непередбачуваність, стихійність. Тому підприємство повинне не тільки дбати про стабільний прогрес, але й бути гнучкою, здатною до маневру, зміни орієнтирів, напрямів своєї діяльності структурою.

Вибір стратегії — надання переваги одному або одночасно кільком варіантам стратегічного розвитку підприємства. Вироблення стратегії справедливо вважається серцевиною стратегічного управління, однак підприємству часто доводиться обирати найоптимальніший її варіант. Тому вибір стратегії є особливо важливим і складним етапом. Адже від вибору конкретної стратегії діяльності залежать успішне або проблематичне існування бізнесу.

Наведені на рис. 12.2 етапи розроблення стратегії підприємства слід доповнити заходами (організаційне, методичне, ресурсне, інформаційне забезпечення та проектування системи управління стратегічними змінами), покликаними забезпечити успішну реалізацію стратегії — здійснення стратегічних змін на підприємстві, завдяки яким воно набуває здатності досягати своїх стратегічних цілей і неухильно досягає їх.

Нерідко підприємство виявляє свою неспроможність реалізувати обрану стратегію, що може бути наслідком неефективного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ, неправильних оцінок його результатів, невміння менеджменту використати наявний потенціал і ресурси. Особливо це стосується використання людського потенціалу. Тому, крім можливостей, потрібні і вміння їх реалізувати.

Не менш важливими є й оцінювання та контролювання реалізації стратегії — використання процедур економічного вимірювання з метою перевірки відповідності досягнутих результатів передбаченим стратегією підприємства і відповідними його планами. Ці процедури забезпечують стійкий зворотний зв’язок між процесом досягнення цілей і цілями підприємства.

Будь-який контроль пов’язаний з виконанням таких завдань:

визначення об’єктів і показників перевірки;

оцінювання стану контрольованого об’єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;

з’ясування причин відхилень;

здійснення коригування.

Загалом стратегічний контроль спрямований на з’ясування того, якою мірою реалізація стратегії сприяє досягненню цілей підприємства. Це принципово відрізняє цей вид контролю від управлінського (оперативного), який переймається правильністю здійснення стратегії, виконання окремих робіт, функцій та операцій. Коригування за результатами стратегічного контролю може стосуватися і стратегії, і цілей фірми.

У стратегічному менеджменті немало прихильників має дещо інша структура формування стратегії підприємства, яка охоплює такі етапи: аналіз суспільних потреб; вивчення ресурсів суспільства, підприємства; вироблення філософії підприємства; конкретизація місії; визначення цілей; постановка завдань; аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства; розроблення стратегічних альтернатив; обґрунтування стратегій; розроблення стратегічного плану; вибір тактики; формування політики; формулювання правил; складання регламентів; встановлення нормативів діяльності.

Різні підходи до розроблення стратегії підприємства передбачають неоднакову кількість етапів, але зберігають однотипну їх послідовність. Головна їх відмінність полягає в особливостях конкретизації процесу розроблення стратегії, вимогах до менеджменту, включеного в цю роботу.