**Тема 2. Формування стратегії розвитку підприємства**

**План**

2.1 Методологічні підходи щодо формування стратегії

2.2 Стратегічний план діяльності підприємства

2.3 Фактори вибору стратегії

**2.1 Методологічні підходи щодо формування стратегії**

На думку Р. Фатхутдинова, стратегії можуть бути обґрунтованими тільки у випадку застосування до їх розробки наукових підходів, методів системного аналізу, прогнозування й оптимізації. Він рекомендує застосовувати тринадцять наукових підходів: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуативний [119, с. 5].

При системному підході всі процеси і явища розглядаються як певна цілісна система, що має особливе значення внаслідок виникнення синергетичного ефекту, який виражається в тому, що загальний вплив факторів на об'єкт аналізу не є просто їх сумою. Системний підхід відіграє особливу роль в аналізі існуючих позицій підприємства і в прогнозуванні майбутньої можливої позиції в умовах збурюючих дій зовнішнього середовища, оскільки примушує постійно пам'ятати, що не можна підходити до жодного явища або проблеми без урахування його подальших взаємодій з іншими елементами системи. Одним з аспектів системності є комплексність, під якою розуміють як необхідність урахування й аналізу всього спектра зовнішніх факторів середовища, що впливають, так і необхідність поєднання застосованих методів. Реальне втілення такий підхід має через зміст планів і методів їх узгодження.

Динамічний підхід передбачає використання для аналізу ситуації й розробки стратегії не статичні оцінки, які фіксують стан об'єкта в певні періоди часу, а динамічні ряди дискретних оцінок. Тому що дискретні оцінки не дають можливості помітити стрибкоподібні зміни факторів зовнішнього й внутрішнього середовища.

При процесному підході управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію. Тому що досягнення цілей за допомогою інших передбачає виконання не якоїсь одноразової дії, а серії взаємозалежних безперервних дій.

Ситуативний підхід вимагає ухвалення оптимального рішення, що залежить від співвідношення наявних факторів. В основі цього підходу лежить вимога узгодженості внутрішнього функціонування підприємства, його технічного рівня, завдань, які стоять перед ним, із зовнішнім середовищем і потребами персоналу. Ситуативний підхід визнає, що при загальній схожості процесів, у кожній конкретній ситуації повинні використовуватися специфічні прийоми для ефективного досягнення цілей підприємства.

У зв'язку з різним трактуванням поняття «стратегія» методологічні підходи щодо формування стратегії також різноманітні.

М. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел [83] виділяють десять наукових шкіл, які відрізняються принциповим підходом до формування стратегії як процесу:

1. Школа дизайну розглядає формування стратегії як процес осмислення.

2. Школа планування розглядає формування стратегії як формальний процес.

3. Школа позиціювання розглядає формування стратегії як аналітичний процес.

4. Школа підприємництва розглядає формування стратегії як процес передбачення.

5. Когнітивна школа розглядає формування стратегії як ментальний процес.

6. Школа навчання розглядає формування стратегії як розвивальний процес.

7. Школа влади розглядає формування стратегії як процес ведення переговорів.

8. Школа культури розглядає формування стратегії як колективний процес.

9. Школа зовнішнього середовища розглядає формування стратегії як реактивний процес.

10. Школа конфігурації розглядає формування стратегії як процес трансформації.

Перші три школи мають диктуючий характер, їх прихильників цікавить те, як повинні формуватися стратегії, а не те, як вони розробляються насправді. Школи з четвертої по дев'яту розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегії, їх цікавить реальні процеси розробки стратегії. Школа конфігурації фактично вбирає в себе всі інші підходи, її прихильники прагнуть об'єднати процес формування стратегії, зміст стратегії, організаційну структуру та її оточення як послідовні стадії, що становлять життєвий цикл організації.

Школа дизайну сформулювала такі вимоги до формування стратегії:

формування стратегії має бути продуманим процесом свідомого мислення;

відповідальність за контроль над стратегічним процесом і за його свідомий характер покладається на керівника;

модель побудови стратегії повинна бути простою й неформальною;

стратегія повинна бути унікальною, отриманою в результаті індивідуального моделювання;

процес моделювання може вважатися завершеним, коли стратегія сформульована як перспектива;

тільки після виконання вищевикладених вимог стратегія може підлягати впровадженню.

Головним недоліком такого підходу є певна відірваність мислення від дії, втрата стратегією гнучкості.

Основоположником школи планування є Ігор Ансофф. Особлива увага у цій школі приділяється кількісному поданню цілей організації й розробці послідовності кроків відповідних процедур. Провідну роль відіграють професійні плановики. Недолік такого підходу – захопленість внутрішніми процедурами шкодить вибору стратегії, обрана концепція часто виявляється зовсім не кращою, але вона буде ретельно пророблятися.

Основи школи позиціювання заклали військові стратеги. Основоположником цієї школи вважається й Майкл Портер. На його думку, існують три базові конкурентні стратегії. Вони відрізняються за своїм цільовим ринком і за типом конкурентної переваги, яку планує реалізувати фірма: низькі витрати або висока якість. Перша – стратегія лідерства за рахунок економії на витратах; друга – стратегія диференціації, у цьому випадку фірма прагне створити ситуацію монополістичної конкуренції; третя – стратегія спеціалізації, тобто концентрація зусиль на задоволенні потреб певної категорії споживачів.

Основні принципи формування стратегії цієї школи такі.

Стратегії являють собою ринкові позиції компаній (ринковий лідер, претендент на лідерство тощо), які є конкурентними й можуть бути ідентифіковані. Вибір стратегії залежить від привабливості ринку й конкурентоспроможності фірми на цьому ринку.

Ці ринкові позиції спираються на п'ять сил, що визначають рівень конкуренції в галузі: загроза входження на ринок нових фірм, ринкова влада постачальників, ринкова влада клієнтів фірми, загрози появи товарів-замінників, інтенсивність конкуренції між виробниками.

Процес формування стратегії – це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір однієї позиції, найчастіше позиції лідера в певному сегменті ринку, за рахунок обраної конкурентної переваги.

Основну роль у цьому процесі відіграють аналітики, що передають результати своїх розрахунків менеджерам, які й здійснюють вибір.

У підсумку організація одержує готову стратегію. Недоліком цього підходу є те, що рекомендації, які робляться на основі аналізу, загальновідомі й легко визначаються конкурентами. Також у цьому випадку недооцінюється внутрішній потенціал компанії.

Школа підприємництва використовує такі основні постулати:

стратегія існує в психіці керівника-підприємця як перспектива, як інтуїтивний вибір напрямку руху і як передбачення майбутнього організації;

формування стратегії йде напівсвідомо, на базі досвіду й інтуїції; і процес, і результат важко формалізувати;

стратегія може бути гнучкою й сприйнятливою до змін у середовищі тією мірою, якою ці якості властиві самому лідерові.

Такий підхід до формування стратегії виправданий у малому бізнесі, якщо керівник підприємства є яскравою, харизматичною особистістю.

Представники когнітивної школи вважають за необхідне проникнення у свідомість стратега, у процеси обробки інформації, при цьому вони спираються на розробки психологів. Когнітивний процес починається із звернення уваги, одержання інформації й спроби застосувати до неї якусь схему інтерпретації з урахуванням не тільки зовнішніх умов, а й мотивів поведінки, ментальних моделей, що існують у голові керівника. Якщо вибудувана таким способом стратегія виявиться неефективною, то змінити її буде дуже складно. До того ж психологія ще не відповіла на запитання, як формуються в голові стратега поняття й моделі.

На думку прихильників школи навчання, формування стратегії має здійснюватися поетапно, з урахуванням результатів попередніх кроків, тобто в міру навчання організації. Для цього в колективі організації повинна бути забезпечена лояльність до нових поглядів, постійна гнучкість управління, яка спирається на запас ресурсів, достатній для нових змін. Стратегія ніколи не буває сформована остаточно, і може виявитися еклектичною. У цьому прихована й певна небезпека для організації, вона може взагалі відмовитися від будь-якої стратегії, навіть не помітивши цього.

Школа влади розглядає побудову стратегії як політичний процес. Прихильники школи вважають, що організації являють собою коаліції різних індивідів і груп, об'єднаних на основі спільного інтересу. Між членами коаліцій існують стійкі розбіжності в системах цінностей, віруваннях, рівні інформованості, інтересах і сприйнятті реальності. Найважливіші рішення стосуються розподілу обмежених ресурсів – хто що одержує. Обмеженість ресурсів і стабільність розбіжностей створюють основу для конфлікту. Цілі й рішення є результатом угод, маніпулювання позиціями й переговорів між зацікавленими групами. Влада в цьому випадку виступає найважливішим ресурсом.

Прихильники школи культури так формулюють свої принципи формування стратегії. Формування стратегії – це процес соціальної взаємодії, заснований на загальних для членів організації переконаннях, які являють собою результат процесів залучення до певної культури або соціалізації, часто явно не виражених. Члени організації лише частково можуть охарактеризувати переконання, на яких базується їх культура. У цьому випадку стратегія набуває форми, спочатку перспективи, а потім позиції, що випливає з колективних намірів і закріплюється в моделях, які захищають глибинні ресурси й можливості організації. Стратегічним може бути тільки цінний, рідкий і неповторний ресурс. Цим вимогам відповідають характеристики іміджу організації, її бренд, людський капітал. Джерело неповторності полягає в багатстві культури. Культура, особливо ідеологія, сприяють більше збереженню існуючої стратегії, ніж стратегічним змінам. Культура виступає за сталість управління, але не за його зміни. До того ж не слід забувати, що несхожість не обов'язково є конкурентною перевагою.

Теоретики школи зовнішнього середовища вважають, що формування стратегії являє собою реактивний процес, що ініціюється зовнішніми змінами. Організація повинна адекватно реагувати на зовнішні сили, інакше вона змушена буде припинити своє існування. Прихильники цієї школи вважають, що організації стоять перед вибором із двох стратегічних альтернатив: або глибше вивчати оточення й створювати в ньому свої головні конкурентні переваги, або нагромаджувати ресурси в резерві на випадок непередбачених обставин чи для переходу в інше середовище. Оптимальною поведінкою організації вважається поступове встановлення в ній схожих із середовищем структур і порядків. Таким чином, у кожному конкретному середовищі можлива практично лише одна стратегія.

Школа конфігурації розглядає формування стратегії як процес трансформації. Основні тези школи такі. Більшу частину часу організації мають певну конфігурацію (структуру). Періоди стабільності перериваються трансформаціями, тобто переходом в іншу конфігурацію. Чергування періодів стабільності й трансформацій відбувається в певній послідовності, що становить життєвий цикл організації. Призначення стратегічного менеджменту – підтримка стабільності організації в тривалі періоди й збереження життєздатності в періоди трансформацій. Процес побудови стратегії зводиться до вибору тієї або іншої конфігурації елементів різних шкіл стратегічного управлення. Вироблені стратегії набувають форми планів, позицій, перспектив або вивертів, організаційної культури або ніш зовнішнього середовища залежно від ситуації.

Кооперативні стратегії. Ця школа досліджує різні форми співробітництва. На думку Г. Мінцберга, вона являє собою галузь «школи влади» і виводить на стратегії партнерства. Найважливішою перевагою цієї теорії стратегічного управлення є те, що вона орієнтує стратегію на досягнення вигід не тільки для даної організації, а й для її партнерів. Вигода партнерів служить каталізатором нарощування вигід самої організації. У цій школі, так само як і в школі конфігурації, прагнуть асимілювати досягнення інших шкіл.

Отже, існують різноманітні методики формування стратегії підприємства.

**2.2 Фактори вибору стратегії**

До основних факторів, що впливають на вибір стратегії, слід віднести такі:

– цілі організації;

– розмір організації;

– привабливість ринку;

– стратегії конкурентів;

– стан ринку та позицію організації на ньому;

– конкурентні переваги організації;

– потенціал організації;

– особливості продукції;

– стадію ЖЦП;

– витрати на виробництво та збут продукції;

– пріоритети керівництва;

– фінансові ресурси організації тощо.

Суб'єктом стратегічного управління, як правило, є керівництво організації, тому найбільший вплив на формування стратегії справляють його цілі, пріоритети й інтереси. Але в цей час це не єдиний суб'єкт стратегічного управління. Проблемою є залучення в процес розробки й реалізації стратегії підприємства широкого кола осіб. Для стратегічного управління в багатьох сучасних організаціях обов'язковим є участь усього персоналу в обговоренні й виробленні стратегії розвитку. Часто у формуванні стратегії розвитку складних об'єктів беруть участь інші зацікавлені особи. Так, наприклад, у формуванні стратегії розвитку підприємства можуть брати участь органи місцевої влади й місцеве населення, особливо якщо плани розвитку цього підприємства істотно впливають на життя людей, що живуть поблизу.

Таким чином, у стратегічному управлінні завжди присутня система суб'єктів управління, що охоплює багатьох учасників, і, насамперед членів самої організації. Це дає змогу при формуванні стратегії знизити ймовірність завдання шкоди окремим об'єктам, що перебувають у сфері впливу підприємства: постачальники, посередники, покупці, персонал, власники, суспільство в цілому.

**2.3 Стратегічний план діяльності підприємства**

Документальним оформленням стратегії є **стратегічний план** діяльності підприємства – це план, який визначає послідовність дій, кроків, процедур, що необхідне здійснити для реалізації стратегії, яка прийнята на підприємстві. Основне завдання плану визначити заходи, що необхідні для досягнення стратегічної мети, послідовність їх виконання, необхідні ресурси та потребу у них. Передбачаються організація виконання запланованих заходів, виконавці та терміни виконання. Отже, стратегічний план ув’язує місію, мету та можливості підприємства.

Основними підходами до розробки стратегічного плану є: підхід «від досягнутого»; оптимізаційний; адаптаційний.

**Підхід «від досягнутого»** орієнтований на досягнення реальної мети на основі вже сформованої організаційної структури та системи управління. Ні яких кардинальних змін на підприємстві такий підхід не передбачає, та спрямований, як правило, на мінімізацію витрат, що пов’язані з впровадженням стратегії в поточну діяльність підприємства.

**Оптимізаційний** план розробляють за допомогою економіко-математичних методів та моделей для підвищення ефективності використання ресурсів: максимізації прибутку, рентабельності активів тощо.

**Адаптаційний** підхід передбачає дослідження оточення підприємства та визначення очікуваних подій, які поділяють на детерміновані, ймовірні та невизначені. Аналіз подій включає вивчення змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі; ключові тренди розвитку (довго-, середньо- і короткотермінові); пошук перспективних можливостей; заходи з нейтралізації факторів ризику і форс-мажорних обставин; аналіз потенціалу підприємства (використання сильних сторін і боротьба зі слабкими).

Послідовність дій, що спрямовані на розробку та впровадження стратегії розвитку підприємства, наведене на рисунку 2.1. Після встановлення стратегічних цілей визначаються майбутні конкурентні переваги. Для цього необхідно зробити аналіз продукції, що виробляється, і аналіз нових продуктів і технологій. Аналіз продукції включає визначення: життєвого циклу товару; його якості; ціни; витрат виробництва. На другому етапі здійснюється також оцінка потреб в ресурсах, визначається наявність внутрішніх ресурсів; можливість залучення ресурсів зі сторони; оцінювання часу здійснення заходів. Етап закінчується розробкою альтернативних варіантів розвитку, які узгоджені з можливостями підприємства. Після вибору стратегічного напряму розвитку конкретизуються варіанти дій, розробляються програми та плани.

Процес формування стратегії не повинен закінчуватися складанням планів і програм. Частину інформації, необхідної для досягнення мети, можна одержати тільки в процесі реалізації стратегії.

Тому формування й реалізацію стратегії доцільно розглядати разом. Важливим етапом є контроль за реалізацію інноваційної стратегії. Він потрібен, перш за все, для забезпечення гнучкості, дає змогу врахувати непередбачені фактори, що можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства, виявити можливий ризик та скоригувати дії. Контроль за реалізацією стратегії передбачає також оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей, що дає змогу підвищити обґрунтованість прийняття рішень. Якщо мети не досягнуто, треба виявити фактори, які не були враховані, та скоригувати .

Ні

Визначення стратегічної мети

Аналіз інформації щодо тенденцій розвитку економіки та галузі. Визначення факторів розвитку

Прогноз розвитку технологій,

ринків продукції та ресурсів

Вибір майбутніх конкурентних переваг

Розробка стратегії.

Розробка планів та програм упровадження стратегії

Реалізація стратегії

Контроль

Моніторинг змін середовища

Врахування додаткових факторів впливу

Розробка альтернатив.

Вибір стратегічного напряму

Оцінка ступеня досягнення мети

Так

Оцінка відповідності можливостям підприємства

Так

Ні

Рис. 2.1. Етапи формування стратегії розвитку підприємства