

- Тема 1. Стратегія розвитку підприємства: поняття, еволюція концепції
План
- 1.1 Сутність стратегії
 - 1.2. Еволюція концепції стратегії розвитку підприємства
 - 1. 3. Види стратегій
 - 1.4 Етапи розробки стратегії
 - 1.5 Місія та цілі підприємства

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. 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. 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. Стрікланд 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].

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.

Отже, виділені три сталі підходи до формування стратегії: цільовий, спосіб дій, плановий документ. У сучасному менеджменті найбільш правильним є розуміння стратегії, що враховує два аспекти - формулювання стратегії та її виконання.

Стратегія — це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей.

Стратегію вирізняють довгостроковість та впровадження інновацій. Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми — забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності

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) 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.

Основними компонентами планування і реалізації стратегії розвитку підприємства є тактика, політика, процедури і правила.

Тактика - процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються із стратегією підприємства. Тактика визначає шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію.

Наступним етапом процесу реалізації стратегії й тактики є розробка **політики**, яка перетворює стратегію на відкриту детальну декларацію основних напрямків діяльності підприємства.

Потім формуються правила та процедури дій, необхідні для реалізації стратегії. **Процедура** - це кілька взаємопов'язаних дій, які повинні використовувати у конкретній ситуації. Досить часто для працівників підприємства розробляються **правила**, які гарантують виконання конкурентних дій певним способом.

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 стратегічні, 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, формувати нові варіанти реалізації стратегічних ініціатив.

1.2. Еволюція концепції стратегії розвитку підприємства

Швидкі зміни розвитку підприємства, що пов'язані з появою нових технологій, глобалізацією діяльності, посиленням конкуренції на ринках готової продукції та ресурсів обумовлюють необхідність його пристосування до змін оточуючого середовища, прогнозування своїх дій і розробки стратегії на майбутнє.

Стратегія розвитку підприємства розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління. Еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і змінювався зміст стратегії розвитку підприємства.

Перші трактування стратегії розвитку підприємства базувались на концепції детермінованого планування функціонування та розвитку підприємства в стабільному середовищі і розглядали стратегію як певний результат (мету) і конкретний, регламентований, чітко розписаний план алгоритм (інструкцію) його досягнення. Ця концепція стратегії передбачала розробку системи цілей, що характеризують результати виробничо-господарської діяльності фірми, які необхідно було досягти протягом тривалого проміжку часу. Після розробки системи цілей складався план конкретних заходів, послідовна реалізація якого повинна була забезпечити виконання окреслених цілей. Стратегічне управління підприємством за такої концепції стратегії було зорієнтоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації шляхом розробки відповідних детермінованих, негнучких деталізованих планів-стратегій за умови стабільності зовнішнього і внутрішнього середовища і одержало назву управління розвитком підприємства "за відхиленнями".

Наступним кроком в еволюції стратегії розвитку підприємства стало застосування її в якості сукупності прийомів і методів забезпечення розвитку підприємства "від досягнутого". На відміну від попереднього, цей тип трактування стратегії передбачав застосування елементів аналізу і контролю не тільки внутрішніх, але й зовнішніх чинників підприємства, які по різному

впливають на його діяльність. Вплив одних чинників сприяє розвитку підприємства, а дія інших стає перешкодою у досягненні стратегічних цілей. Стратегічне управління "від досягнутого" відрізняється від управління "за відхиленнями" наявністю елементів передбачення майбутнього (довгострокове екстраполятивне планування). Саме на цьому етапі функцію стратегії розвитку підприємства почали трактувати як комплексну і розподіляти на підфункції: цілевстановлення, прогнозування, моделювання та програмування.

Основними недоліками такого трактування стратегії розвитку підприємства є те, що майбутнє розглядається як екстрапольоване минуле; неналежне обґрунтування рішень щодо негативних чинників, які впливають на діяльність підприємства; неможливість орієнтації методів довгострокового планування (балансового і нормативного) на радикальні інновації; забюрократизованість планових процедур, великі витрати на формування таких стратегій у вигляді детермінованих планів-законів, які майже ніколи не виконувалися.

Незважаючи на обмеження та недоліки підходи до формування стратегії розвитку підприємства "від досягнутого" і "за відхиленнями" є дуже поширеними серед сучасних українських підприємств.

Пошук альтернативних шляхів досягнення глобальних цілей підприємства створив передумови переходу до нової концепції стратегії і трактування її як процесу адаптації до змін в зовнішньому середовищі.

Нова концепція стратегії виключає детермінізм (лат. *Determinatus* - визначний, обмежений) у зовнішньому середовищі, а сама стратегія передбачає адаптивну свободу, альтернативність економічного вибору учасників господарської діяльності з врахуванням ситуації, яка постійно змінюється, і створює можливість передбачення майбутніх змін та підготовки до них.

В такій концепції стратегії змінюється і сама концепція розвитку підприємства, яка охоплює усі сторони його розвитку, має комплексний характер. Стратегія розроблюється у формі структурованих планових документів, в яких певним б чином пов'язуються потреби зростання одних видів бізнесу підприємства і скорочення інших.

Перелік типових стратегічних рішень із яких підприємство має здійснити свій вибір, включає:

- збереження досягнутих позицій на ринках збуту продукції при зміні умов ринку;
- збільшення обсягів продажу при збереженні структури і номенклатури продукції та географії ринків;
- збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків;
- збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції і виходу на нові ринки збуту; зменшення обсягів продажу за рахунок згортання виробництва нерентабельних та неконкурентоспроможних видів продукції;

збільшення частки обсягу продажів на ринку без зниження ціни тощо. На наступному етапі еволюції концепції стратегії розвитку підприємства стратегію починають ототожнювати з процесом організації, адаптації, підтримки та довгострокового спрямування бізнесу підприємства.

Стратегія як процес торкається впливу підприємства як на зовнішні, так і на внутрішні чинники. Дії підприємства стосовно зовнішніх чинників зводяться головним чином до дослідження їхнього існуючого та прогнозованого стану і визначення тих, зміни яких фірма може контролювати. Ключовими завданнями стратегії за такого підходу є: визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, які воно може змінити в сприятливому для себе напрямку; виявлення внутрішніх чинників, які необхідно змінити для ефективного пристосування до тих коливань чинників зовнішнього середовища, що підприємство не в змозі контролювати.

Таким чином, стратегія розуміється як постійна зміна підприємства або регулярна його адаптація до можливих (необхідних) змін в середовищі на шляху до досягнення мети.

Останній етап еволюції концепції стратегії розвитку підприємства припадає на сучасний період, який характеризується сповільненням економічного зростання, посиленням кон'юнктурної нестабільності, високим рівнем динаміки цін на ринках, в галузях і в технологіях під впливом інформаційних технологій, непередбачуваністю конкуренції, глобалізацією економіки тощо. ринку, посиленням

Сучасна модель стратегії - це модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективного функціонування і досягнення довгострокових цілей і орієнтирів організації.

На думку деяких учених, в останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва. Новий підхід до стратегічного управління передбачає такі процедури і механізми: перехід від політики диверсифікації до політики маніпулювання набором профільних видів діяльності; створення незалежних господарських одиниць (бізнес-центрів) в межах фірми, які самостійно визначають і незалежно здійснюють в межах узгоджених умов стратегію децентралізації повноважень і відповідальності, з одного боку, та високий рівень згуртованості незалежних підрозділів фірми, з іншого; запровадження контрактної системи в оформленні відносин між підрозділами, службами, керівництвом на усіх напрямках.

1. 3. Види стратегій

Стратегії підприємства класифікуються за різними знаками.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- 1) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- 2) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- 3) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується: 1

-) концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;
- 2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);
- 3) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Більш повна класифікація стратегій наведена на рис. 1.1.

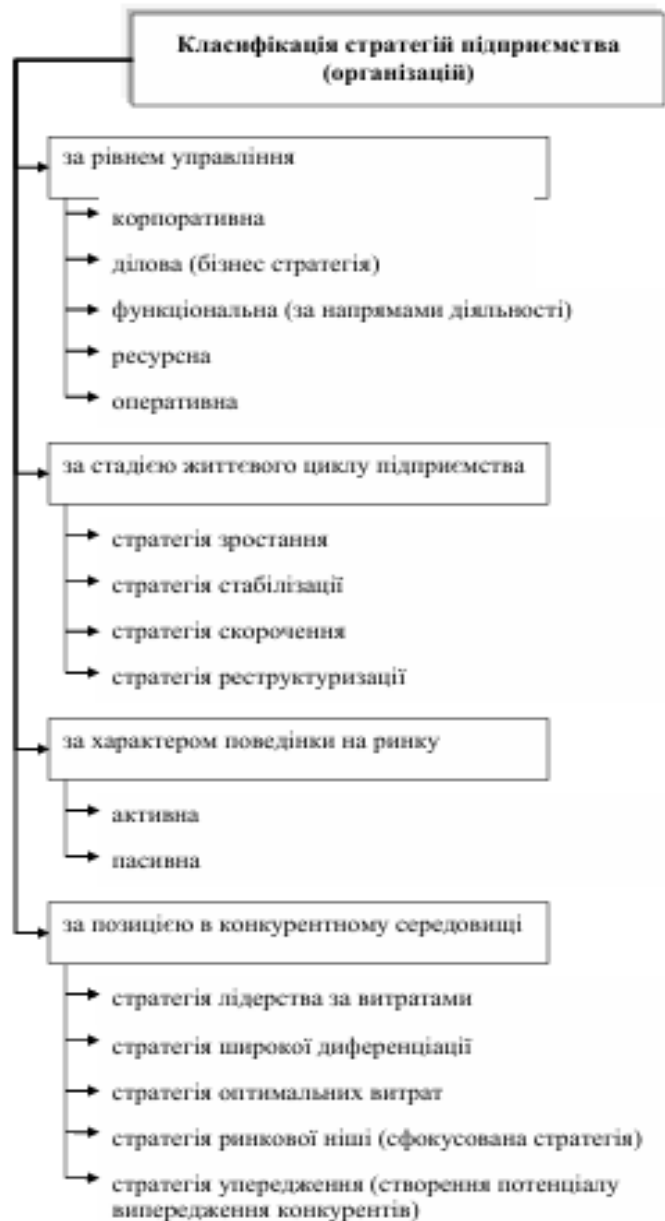


Рисунок 1.1 – Види стратегій

1.4. Етапи формування стратегії підприємства.

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. Найпростіша схема етапів формування стратегії підприємства зображена на рис. 1.2.

На першому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, складають прогнози щодо його майбутнього розвитку, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни на перспективу.

На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певного сценарію.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На шостому – готується остаточний кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на *восьмому етапі* розробляються оперативні плани та проекти і на цьому власне процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10) і зворотний зв'язок, якщо виявляються промахи, вузькі місця у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися в певній мірі нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому із етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес. Причому він є безперервним оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коректується.

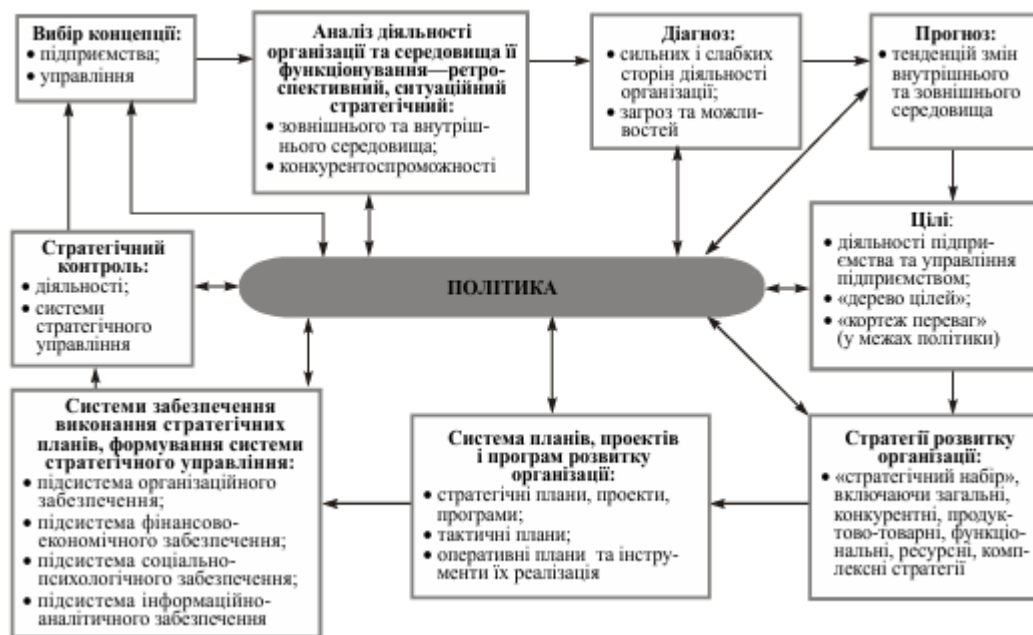


Рисунок 1.2 – Етапи розробки стратегії

1.5 Місія та цілі підприємства

Основні питання, що виникають при розробці стратегії підприємства, можуть бути сформульовані таким чином:

- яким ми бачимо підприємства в перспективі?
- що необхідно зробити для досягнення бажаного стану?
- яких кількісних результатів ми хочемо досягти?

Відповідь на це питання дають основні стратегічні установки, до яких належать: стратегічне бачення, місія, генеральна мета, а також система стратегічних цілей підприємства.

Слід зазначити, що необхідність цілеформування в діяльності підприємства обумовлюється не лише необхідністю мати орієнтири в своїй діяльності.

В першу чергу, цільовий початок підприємства пов'язаний з тим, що кожен суб'єкт господарювання є об'єднанням людей, які переслідують певні цілі, досягнення яких передбачається в процесі трудової діяльності. Таким чином, будь-яке підприємство має певну цільову орієнтацію і передбачає формування вищезазначених цільових установок.

Стратегічне бачення або візія – це уявлення власників і вищого менеджменту про бажаний стан підприємства, яке може бути досягнуте за сприятливих умов його функціонування.

У практичній діяльності стратегічне бачення знаходить своє віддзеркалення в місії, яка є основоположною програмною заявою, що визначає призначення підприємства, найважливіші принципи його функціонування і розвитку.

Існує широке і вузьке розуміння місії.

В разі **широкого розуміння місія розглядається як констатація філософії і призначення, сенсу існування підприємства.** Філософія

підприємства визначає цінності, вірування і принципи, відповідно до яких воно має намір здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії, які підприємство має намір здійснювати. Філософія підприємства зазвичай рідко міняється. Що стосується другої частини місії, то вона може мінятися залежно від глибини змін, які відбуваються на підприємстві або в середовищі його функціонування.

В тому випадку, якщо має місце вузьке розуміння місії, вона розглядається як сформульоване твердження відносно того, для чого або з якої причини існує підприємство. Тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування підприємства, в якому виявляється його відмінність від інших виробничих систем.

На формування і актуалізацію місії впливає велика кількість чинників:

- інтереси власників, працівників і інших груп учасників, зацікавлених в існуванні підприємства;
- потреби, що існують в зовнішньому середовищі, які може задовольнити підприємство і їх гострота;
- сильні і слабкі сторони підприємства,
- можливості і загрози, що існують в зовнішньому середовищі;
- історія розвитку підприємства;
- прогноз розвитку зовнішнього середовища;
- можливі види стратегій підприємства;
- стосунки з іншими підприємствами і організаціями;
- нормативно-законодавча база, що регламентує діяльність підприємства.

Для забезпечення якісного формулювання місії підприємства в ній повинні знайти віддзеркалення наступні характеристики:

- цільові орієнтири підприємства: те, на рішення яких завдань воно націлене в довгостроковій перспективі;
- сфера діяльності підприємства, що відбиває те, який продукт воно пропонує покупцям, і те, на якому ринку здійснюється реалізація цього продукту;
- філософія підприємства, що знаходить прояв в тих цінностях і віруваннях, які прийняті;
- можливості і способи здійснення діяльності підприємства, що відбивають те, у чому його сила, в чому його відмітні можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології підприємство виконує свою роботу, які для цього є know – how і передова техніка.

Основні функції місії полягають в наступному:

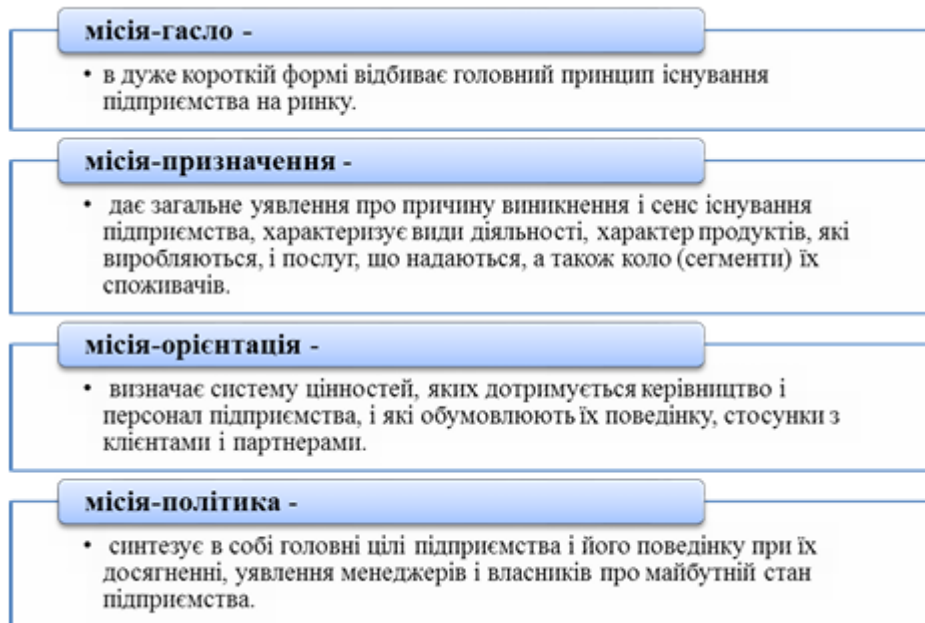
- підвищення соціальної ролі підприємства;
- формування представлення довгострокового розвитку підприємства;
- зниження ризику вищих менеджерів про напрями недалекого глядного нераціональних рішень;

- управління і ухвалення надання підприємству таких індивідуальних рис, які дозволять швидко розпізнати його на ринку і виділити серед конкурентів і партнерів;

- визначення ролі, цінностей, що сповідуються, цілей, що переслідуються, і областей діяльності підприємства на ринку;

- орієнтація при виборі стратегії, плануванні, організації мотивації і контролі діяльності підприємства і побудові його стосунків з оточенням.

Залежно від складу і обсягу функцій умовно можна виділити наступні види місій:



Для того щоб місія була якісною, відповідала своєму призначенню і дієво впливала на оточення і персонал підприємства вона повинна відповідати наступним вимогам: значущість для зовнішнього середовища, власників і працівників підприємства; віддзеркалення основного сенсу існування підприємства на ринку; лаконічність; ясність і однозначність в розумінні; цілеспрямованість; натхненність.

Ось приклади формулювання місії підприємства, де враховано названі принципи. Приміром, Г.Форд місію своєї кампанії сформулював так: „Ми постачаємо людям дешевий транспорт». Місія фірми „Соні» подається наступним чином: „Здійснюючи прогрес, служити всьому світу». Ще приклади: „Що добре для країни, то добре для фірми», „До миру через світову торгівлю», „Споживачі – джерело сили нашої фірми», „Смакує домашньому („Верес»)» тощо. Разом з тим, місія може формулюватися і дещо ширше.

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування підприємства, що виражають сенс його існування, то конкретні кінцеві параметри, до яких прагне підприємство, фіксуються у вигляді його цілей.

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Неможливо переоцінити значущість для підприємства цілей. Вони є вихідною точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних структур; на цілях базується система мотивації, що діє на підприємстві; нарешті, цілі є точкою відліку в процесі контролю і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і підприємства в цілому. Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання місії до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху.

Ціль служить для визначення напрямів діяльності і розвитку підприємства. Сформульована ціль містить в собі ряд бажаних результатів, для досягнення яких потрібно певні зусилля і організовані дії.

Прагнення перейти від існуючого положення до бажаного примушує підприємство впроваджувати інновації, покращувати свої фінансові показники і ділову репутацію, що потребує зосередження усіх його можливостей. Існує думка, якої дотримуються багато провідних менеджерів: «якщо ви хочете добитися добрих результатів, поставте хороші цілі».

Узагальнюючи вищесказане, можна дати наступне визначення: ціль – це бажаний стан об'єкта управління і результатів його діяльності, який відноситься до майбутнього.

Класифікація цілей підприємства

Ознаки класифікації	Групи цілей
За змістом (за предметом, сферами діяльності підприємств)	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; є) наукові; ж) естетичні; з) психологічні; к) екологічні.
За спрямованістю на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні.
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні.
За горизонтом планування (часовим)	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові (оперативні).
За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні.
За ієрархією	а) цілі підприємства; в) цілі структурних підрозділів і функціональних служб.
За сумісністю	а) сумісні, взаємодоповнюючі; б) індиферентні (незалежні); в) конкурентні.
За вимірюваністю	а) переважно кількісні; б) якісні.

Основою системи цілеформування є розробка генеральної мети підприємства.

Генеральна мета підприємства (на відміну від місії) повинна містити чіткі кількісні і якісні характеристики у вигляді найважливіших показників діяльності підприємства, які необхідно досягти на кінець планованого періоду.

Основними вимогами, що пред'являються до якості генеральної мети, являються:

- значущість для власників і працівників підприємства, а також для його зовнішнього середовища;
- конкретність (вимірюваність);
- досяжність, тобто відповідність можливостям планованого об'єкта і стану довкілля;

- повнота віддзеркалення результатів діяльності і параметрів економічної безпеки підприємства.

Генеральна мета деталізується за допомогою формування системи стратегічних цілей. *До стратегічних відносяться* цілі, пов'язані з рішенням довгострокових і масштабних проблем, і визначальні перспективи розвитку підприємства.

Окрім змісту і кількісного вираження генеральної мети, склад і величини стратегічних цілей визначаються галузевою специфікою підприємства, стадією його життєвого циклу і іншими чинниками.



Цілі мають бути:

1. Науково-обґрунтованими;
2. Конкретними (виражати конкретні цифри і факти);
3. Реальними, досяжними (нереальні приводять до демотивації виконавців);
4. Такими, що не суперечать законам країни, підзаконним актам та іншим офіційним регулятивним документам;
5. Зрозумілі виконавцям (в такому разі вони будуть проявляти ініціативу);
6. Вимірюваними (щоб можна було оцінити виконання);
7. Гнучкими (корегуватись залежно від змін середовища);
8. Адекватними зовнішньому і внутрішньому середовищу;
9. Сумісними, взаємо погодженими (щоб не суперечили одна одній, крім того, щоб з місії впливали довгострокові, а з неї – короткострокові цілі);
10. Коректними (сформульованими економічно грамотно, відповідали дійсності);

- 11.Прийнятними (щоб по можливості максимально влаштовували всіх: і об'єктів, і суб'єктів впливу);
- 12.Деталізованими по структурних підрозділах і функціональних службах підприємства;
- 13.Однозначні для сприйняття, чіткі.

Ієрархія цілей означає конкретизацію цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня та доведення їх до кожного виконавця. Тобто йдеться про рангування, декомпозицію цілей. Співвідношення цілей різних рівнів в ієрархії таке:

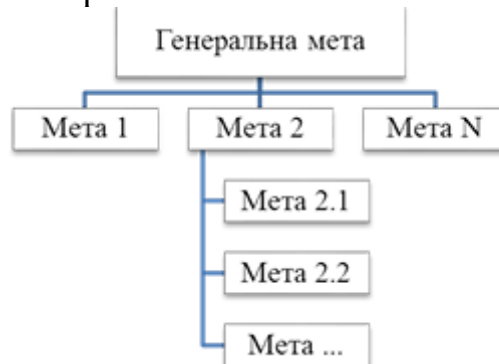
а) цілі вищого рівня завжди мають ширший характер і більший часовий інтервал для досягнення;

б) цілі нижчого рівня є засобом досягнення цілей вищого рівня.

В цілому, якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, робить внесок у досягнення цілей підприємства в цілому. Ієрархія, рангування проводяться за допомогою декомпозиції цілей, яка вимагає побудови „дерева цілей».

«Дерево цілей» - це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії та мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії.

Суть методу «дерева цілей» полягає в наступному. Спочатку генеральна мета розбивається на цілі нижчого рівня, що визначають основні напрями її досягнення. Таким чином формується перший рівень «дерева цілей». Потім кожна мета першого рівня підрозділяється на більш конкретні цілі, тобто формується другий рівень. Аналогічним чином поступають і з декомпозицією цілей кожного подальшого рівня.



Вимоги до побудови „дерева цілей» наступні:

а) на кожному рівні сукупність цілей, підцілей, завдань повинна відповідати обсягам і вкладатися в строки виконання цілей вищого рівня;

б) відсутність суперечностей між цілями що знаходяться на різних рівнях „дерева цілей»;

в) декомпозиція місії і мети на всіх рівнях повинна проводитись за одним і тим же методологічним підходом;

г) цілі усіх рівнів мають бути виражені в конкретних обсягах, строках з визначенням конкретних виконавців (відповідальних).

Одним з найважливіших вимог до побудови „дерева цілей», що забезпечує найвищу результативність їх досягнення, є забезпечення узгодженості, зв'язку між цілями різного порядку. При цьому слід враховувати наявність двох видів зв'язків між цілями – горизонтальних і вертикальних.

Дерево цілей можна побудувати і за методом забезпечення необхідних умов для досягнення мети. Спочатку, як і на попередній схемі подається головна мета. Нижче – цілі першого рівня або головні умови досягнення мети: економічні, матеріально-технічні, організаційні, соціальні тощо. Ще нижче йдуть цілі другого рівня або заходи (роботи) по забезпеченню умов, зазначених на першому рівні. Далше подаються цілі-заходи третього рівня, які створюють сприятливі умови для виконання цілей другого рівня і т.д.

Цілі підприємства не бувають незмінними. Зміна середовища, неточна його оцінка при формуванні цілей, порушення вимог їх формування, виявлена практикою невірна постановка окремих цілей, закладений при формування чи породжений зміною середовища конфлікт цілей – все це вимагає постійного перегляду цілей, розв'язання їх конфлікту. При цьому, слід підкреслити, що перегляду і уточненню підлягають не всі цілі відразу. Частковий же перегляд і уточнення називають коректуванням цілей.