

Тема 2. Стратегічний контекст підприємства

2.1 Діяльність і розвиток підприємства в стратегічному контексті

2.2. Ієрархія стратегій та завдань

2.3 Стратегічний набір підприємства

2.4. Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства

2.1 Діяльність і розвиток підприємства в стратегічному контексті

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним *стратегічного контексту підприємства* може спричинити катастрофічні наслідки. Діяльність персоналу за принципом «сьогодні на сьогодні» без заходів, які нині не дадуть віддачі, але забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства.

Стратегічне мислення – це здатність думати системно, тобто брати до уваги всі можливі перспективи і ймовірності, які доволі часто здаються нам недосяжними на даний момент часу для нашої компанії.

Діяльність підприємства в сучасних умовах здійснюється за двома напрямками:

- *операційна діяльність* означає такий зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається отримати вигоду від обміну з ним товарами та послугами (зниження собівартості, зростання ціни реалізації тощо), тобто це діяльність, метою якої є поточна прибутковість;
- *стратегічна діяльність* на відміну від тактичних і оперативних моментів стосується довгострокових перспектив розвитку організації.

Стратегічна поведінка – це зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство, наприклад, намагається замінити застарілі товари (послуги) на нові, що забезпечать високий прибуток у майбутньому, тобто це діяльність з орієнтуванням на майбутню прибутковість.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий і інтегральний підходи до діяльності підприємств. Реалізація даної концепції дає можливість встановити цілі розвитку підприємства, порівняти їх з наявним потенціалом (можливості) і привести їх у відповідність за рахунок формування і вирішення набору стратегічних задач. Суть

сучасного *стратегічного менеджменту* полягає в чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби й врахування ринку як головного фактора зовнішнього середовища, від якого залежить майбутнє підприємства.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яке б дозволило б їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довготривалій перспективі.

Порівняння додаткових характеристик стратегічного управління організацією з оперативним управлінням наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Відмінність між оперативним та стратегічним управлінням

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, цілі	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від реалізації	Виживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб
Об'єкт концентрації уваги управління	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд зовні організації, пошук нових можливостей конкурентної боротьби, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Урахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Працівники – це ресурс організації, це виконавці окремих робіт і функцій	Працівники – це основа організації, її головна цінність і джерело добробуту
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни оточення

В стратегічному контексті управління діяльністю підприємства стосується:

- по-перше, *адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього конкурентного середовища ринків та галузей його діяльності (бізнесу) в довгостроковій перспективі шляхом використання власних переваг та зовнішніх можливостей і усунення зовнішніх загроз та власних недоліків;*
- по-друге, *прийняття продуманих рішень і здійснення цілеспрямованих дій щодо життєво важливих (концептуальних) питань його функціонування та розвитку, пов'язаних з вибором напрямів бізнесу (так званих СЗГ чи СБО підприємства), їх конфігурації, типу конкурентної поведінки тощо, на основі комплексних довгострокових планів.*

Добре керовані фірми можуть ставити за стратегічні орієнтири певні межі, яких слабші підприємства не можуть собі дозволити; останні ж мають робити деякі речі, які сильні фірми можуть і не робити (наприклад, формувати стратегічне мислення персоналу, бо в сильних фірмах воно вже є (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пріоритетизація аспектів діяльності підприємства

<i>Компанія</i> Характер дій		Бізнес	Система управління
Оперативний		1 Побудова компанії	2 Налагодження корпоративного управління
		3 Розширення бізнесу	4 Розвиток системи управління

Найчастіше між цілями та можливостями росту підприємства, які надає навколишнє середовище, існує певний розрив (інтервал), який у стратегічному управлінні називається *стратегічною прогалиною*.

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими тенденціями зростання підприємства, та орієнтирами, необхідними для розв’язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічна прогалина — це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані (рис. 3.1).

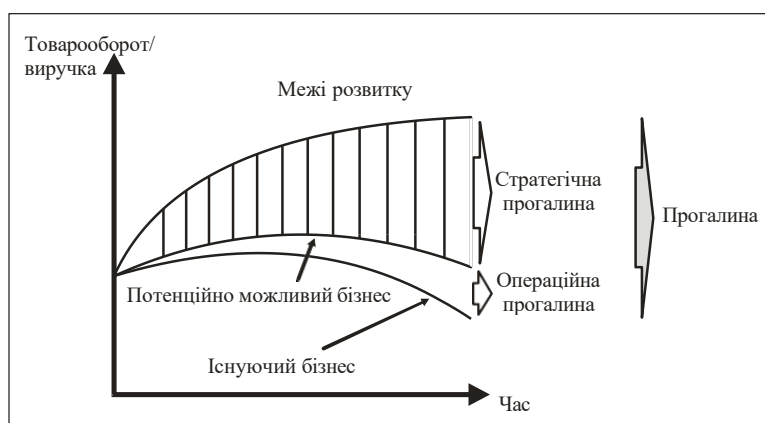


Рис. 3.1 Стратегічна і операційна прогалина

З метою ліквідації стратегічної прогалини здійснюється ретельний аналіз підприємства за наступними ознаками:

- **зовнішні** – це фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні. Власне зовнішні фактори, а саме реакція на них підприємства, надають *стратегічності* його розвитку, тобто визначають вибір бізнесу (напрямів бізнесу), яким підприємство буде займатися, і тип його конкурентної поведінки;
- **внутрішні** – це фактори розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал (можливості розвитку підприємства).

Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають: пошук нових можливостей зростання; активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів; визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) конкурентоспроможності всього підприємства; перерозподіл ресурсів з неперспективних та конкурентоспроможних напрямків діяльності; вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв’язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

Отже, стратегія направлена на *подолання прогалини*, адже тактичні успіхи тієї чи іншої компанії, її здатність вирішити поточну проблему – все це не гарантує довгострокового стійкого розвитку, особливо в умовах швидко змінюваної ринкової кон'юнктури. Керівники найбільш успішних компаній усвідомлюють це і зосереджуються саме на *стратегічних аспектах*.

Можливості стратегії проявляються у наступному: вона дає основні напрями та шляхи досягнення цілей; є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; формується на підставі узагальненої, неповної, часто неточної інформації; має складну внутрішню структуру; є основою для формування поточних планів; є змістом управлінської діяльності.

2.2 Ієрархія стратегій та завдань

Відповідно до класифікаційних ознак виділяють наступні різновиди стратегій: базова концепція досягнення конкурентних переваг – *стратегія зниження витрат, диференціації, фокусування* (за М. Портером);

стадія життєвого циклу бізнесу – *стратегія зростання, стабілізації (обмеженого зростання), скорочення*;

відносна сила галузевої позиції організації – *лідерства, претендентства на лідерство, наслідування, новачка*;

за характером поведінки на ринку – *проактивна (спрямовуюча) та реактивна (адаптаційна)*;

ступінь «агресивності» поведінки організації в конкурентній боротьбі – *консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)*;

за напрямками можливого розвитку фірми – *інтенсивного розвитку, інтеграційного розвитку, диверсифікаційного розвитку*;

рівень прийняття рішень – *корпоративна стратегія (портфельна), ділова (конкурентна), функціональна, операційна*.

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія підприємства має *ієрархічну будову*.

Ієрархія стратегій – це ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства (рис. 3.2).

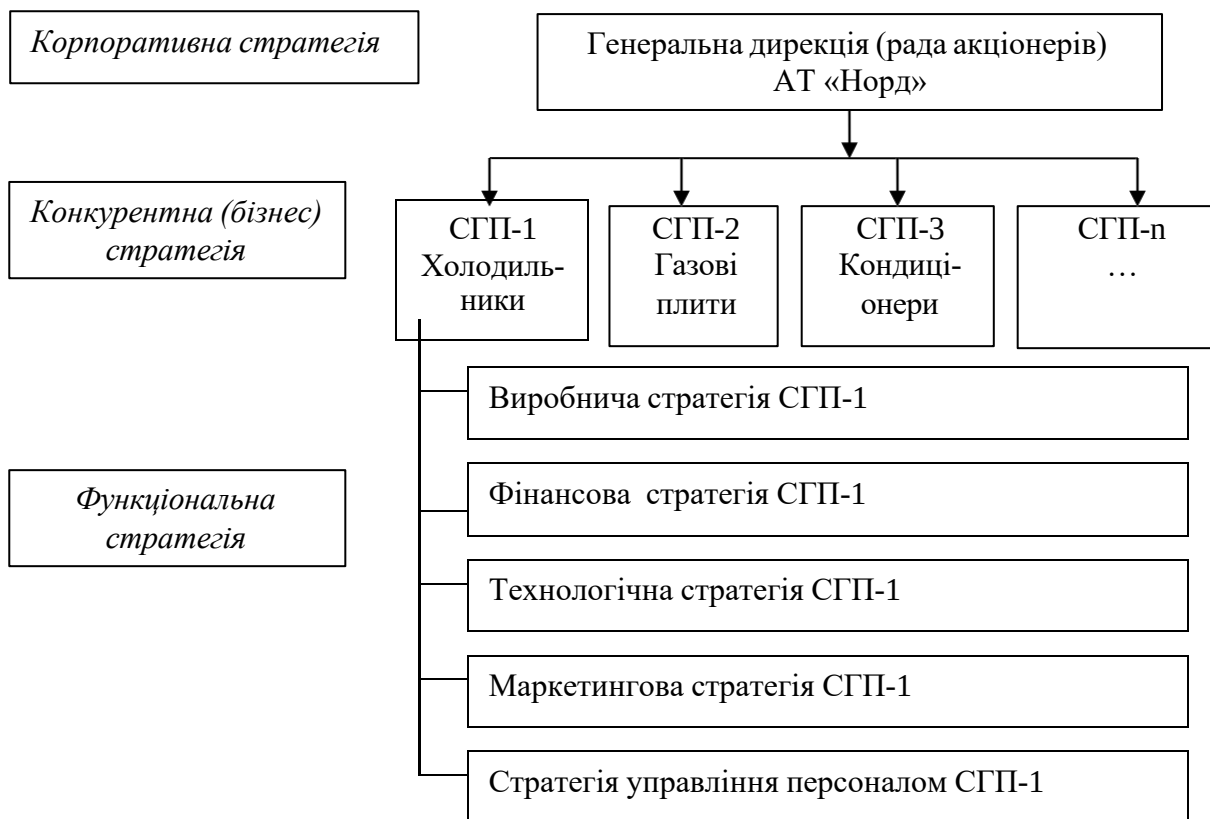


Рис. 3.2. Рівні стратегії підприємства

Слід розрізняти керівні рівні з питань стратегії на однобізнесових та мультибізнесових підприємствах. Історично бізнес спочатку був однопродуктовим, потім наступила ера диверсифікації виробництва, пов'язаної з управлінням великими багатопродуктовими підприємствами. Для диверсифікованих компаній питання «що є наш бізнес?» повинен розглядатись на двох рівнях: орієнтований на споживача для стратегічної зони господарювання (СЗГ) та орієнтований на портфель СЗГ на рівні корпорації.

Три рівні стратегій утворюють їхню ієрархічну структуру: корпоративна, ділова, функціональна стратегії. Виділяють також ще один рівень – операційну стратегію.

Корпоративна стратегія (загальна, портфельна) – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства за стадією життєвого циклу, а саме: стратегія зростання, стабілізації чи скорочення.

Ділова стратегія (конкурентна, стратегія одиничного бізнесу, бізнес-стратегія) пов'язана із забезпеченням успішної діяльності в одному виді бізнесу в рамках обраних корпоративних пріоритетів. Ділова стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку; кому саме і за якими цінами буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі і т.д. Тому таку стратегію називають ще *стратегією конкуренції*. На рівні господарського підрозділу розробляється стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг

господарського підрозділу – конкурентна стратегія. Для однобізнесових підприємств (з одним видом діяльності) корпоративна стратегія є *одночасно конкурентною*.

Функціональними відділами і службами підприємства в межах певного бізнесу розробляються **функціональні стратегії**. На рівні функціональних підрозділів вирішуються питання розподілу ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. Так, типова стратегія відділу *маркетингу* може концентруватися на розробці шляхів збільшення обсягу продажу продукції підприємства в порівнянні з попереднім роком. *Прикладами* функціональних стратегій у сфері *НДДКР* можуть бути технологічне лідерство або проходження за лідером. Фінансова стратегія підприємства може бути орієнтована на прискорення обороту коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості.

Операційна стратегія – більш вузька стратегія для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, відділів, дилерів тощо. Операційні стратегії розробляються всередині функціональних напрямків.

Кожний рівень стратегії утворює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Стратегічна піраміда диверсифікованої компанії

Процес формування ієрархії стратегій може бути різним. Розрізняють стратегічне планування **“зверху-вниз”**, при якому вищі менеджери ініціюють процес формування стратегії й уповноважують стратегічні одиниці бізнесу і функціональні підрозділи формулювати власні стратегії як засоби реалізації корпоративної стратегії. Інший підхід – це стратегічне планування **“знизу-вверх”**, при якому процес формування стратегії стимулюється пропозиціями господарських і функціональних підрозділів. Для обох підходів найбільше важливим є те, наскільки результативна взаємодія між рівнями управління.

Для досягнення успіху стратегії повинні бути погоджені і тісно взаємодіяти одна з одною.

На вищому рівні управління приймаються стратегічні, довгострокові загальні рішення. Середній рівень управління займається питаннями в області функціонування, відомчі і тактичні рішення. Керівники функціональних підрозділів здійснюють розробку функціональних стратегій. Нижчий рівень управління – оперативні та короткострокові рішення.

Чим вище ієрархічний рівень, тим більше зростає обсяг і комплексність виконуваних функцій, приймаючи на себе відповідальність, частка стратегічних і тактичних рішень і, таким чином, вплив на події на підприємстві і можливість доступу до інформації. Процес розробки стратегій включає численні переговори між рівнями управлінської ієрархії, спрямовані на те, щоб різні цілі, стратегії, програми, бюджети і процедури були погоджені і підкріплювали один одного. Складний і суперечливий процес узгодження стратегічних рішень різних рівнів є важливим моментом стратегічного менеджменту.

М. Мінцберг, називає три основних способи дій при формулюванні стратегії, що визначаються особистістю і системою цінностей вищого керівництва:

- *підприємницький* (стратегія формулюється одною сильною особистістю);
- *адаптивний спосіб дій або навчання за допомогою досвіду* (оперативне рішенням існуючих проблем);
- *плановий спосіб дій* (стратегічне управління перебуває як, в активному пошуку нових можливостей, так і в оперативному вирішенні існуючих проблем).

На практиці для формування стратегії організації використовуються різні психологічні прийоми і креативні техніки, які дозволяють задіяти потенціал розумових тактика стратега. Зокрема, показали свою виключну корисність різні техніки, засновані на метафоричному відображенні організації і її майбутнього. Інший підхід включає в себе використання різних проекційних методик, до яких відносяться різні ігри, в яких відкриваються давно забуті творчі здібності менеджерів.

Таким чином, найкращий процес стратегічного процесу досягається при активізації особливих якостей психіки стратега і одночасно використання методів і технік стратегічного менеджменту.

Стратегічні рішення, вказівки на підприємстві (а власне вони, їх комплекс, і складають конкретний зміст стратегії підприємства, виступають елементами стратегічних плану і набору підприємства) є концептуальними і стосуються вибору: видів, сфер і напрямків діяльності, підходів до забезпечення конкурентної переваги, напрямків розвитку в майбутньому.

Сама ж стратегія підприємства тим самим повинна представляти собою ніби каркас, на якому базуються конкретні завдання, рішення з окремих питань функціонування підприємства.

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі». Основне покликання стратегічного набору – це заповнення так званої «стратегічної прогалини».

2.3 Стратегічний набір підприємства

Багатоплановий характер діяльності підприємства зумовлює необхідність розробки системи стратегій, що являє собою *стратегічний набір*.

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Стратегічний набір — це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відмінних характеристиках та особливостях окремих підприємств.

Основними вимогами до стратегічного набору є:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки «стратегічний набір» підприємства складається з таких стратегій:
 - загальної для всього підприємства в цілому;
 - загальних конкурентних за окремими бізнес-напрямами;
 - для кожної з функціональних підсистем підприємства;
 - ресурсних (для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного напрямків).
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів.

Обґрунтований стратегічний набір — той, що є правильним для даного підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі (рис. 3.4).

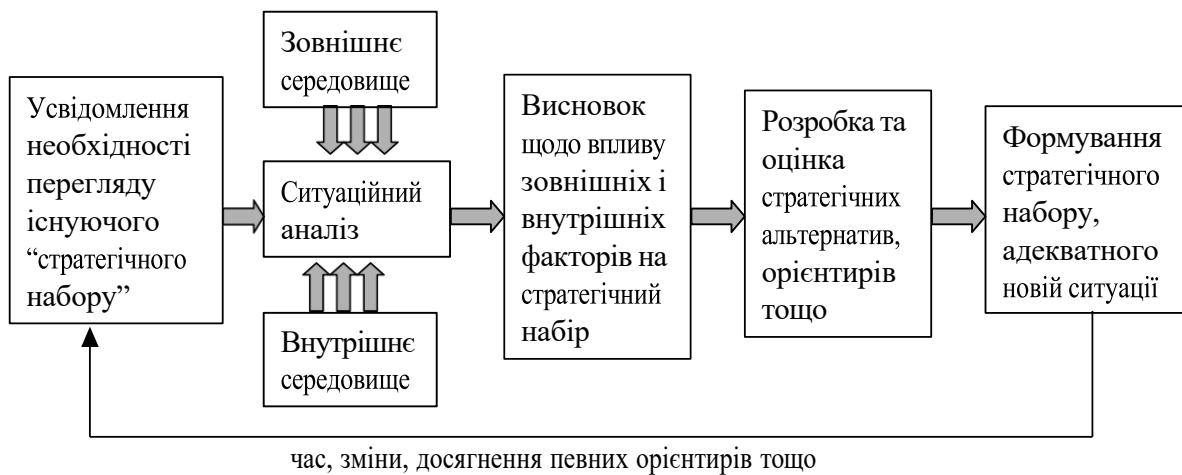


Рис. 3.4. Корегування стратегічного набору підприємства

Добре сформований стратегічний набір — той, що відбиває досягнутий рівень розвитку, особливості та умови його подальшого руху, відповідно до обраних стратегій.

В процесі формування стратегії діяльності підприємства беруть участь вище керівництво, команда плановиків, керівники та спеціалісти підрозділів.

У розробці стратегії необхідно, щоб, в першу чергу, в ньому було по-справжньому зацікавлене **вище керівництво підприємства**. Причому, від рівня його стратегічного мислення, від рівня підготовки в цілому суттєво залежатиме якість і дієвість *стратегічного плану*. В усіх інших випадках стратегічний план буде формальним.

Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на великих підприємствах доцільно створювати **відділи стратегічного розвитку** на чолі із заступником першого керівника. На середніх і малих підприємствах дані функції має здійснювати планово-економічна служба господарства, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж таки має бути заступник керівника підприємства або й сам керівник.

До розробки стратегічного плану залучаються всі **функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів** (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також експерти і науковці з інших інститутів.

Для формування стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватись **спеціальні тимчасові робочі групи** із залученням кадрів з усіх відділів господарства.

Процес побудови стратегічного набору — це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії.

В табл. 3.3. наведено відповідно до ієрархії формування стратегії: хто несе головну відповідальність і за які конкретні стратегічні дії.

Таблиця 3.3

Розподіл завдань з розробки стратегії

Рівень стратегії	Призначення	Основні завдання кожного рівня
Корпоративна стратегія	Для організації і сфер її діяльності	1. Покращення загальних показників роботи в тих напрямках і галузях, де організація вже діє 2. Дії в галузі диверсифікації і інтеграції 3. Створення і управління високоефективним господарським портфелем 4. Пошук шляхів одержання синергетичного ефекту в рамках господарського портфеля 5. Оптимальний розподіл корпоративних ресурсів 6. Дії по відношенню до збиткового чи непривабливого бізнесу
Ділова стратегія	Для кожного окремо виду діяльності організації	1. Посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг 2. Формування механізму реагування на зовнішні зміни 3. Інтеграція стратегічних зусиль різних функціональних напрямків
Функціональна стратегія	Для кожного функціонального напрямку в рамках окремого виду діяльності	1. Підтримка загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності 2. Створення управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми 3. Інтеграція стратегічних зусиль операційної діяльності
Операційна стратегія	Для структурних підрозділів в середині функціональних напрямків	1. Рішення вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей функціональних підрозділів 2. Підвищення продуктивності праці

Згідно з концепцією «стратегічного набору», досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечуючих стратегій.

Як зазначалося, забезпечуючі стратегії (ресурсного та функціонального типу) існують у формі планів та програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності підприємства. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, НДПКР, фінанси, персонал тощо. Їхня роль — у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку діяльності (бізнесу), наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через забезпечуючі плани та програми відбувається інтеграція діяльності підприємства з всього «стратегічному набору», досягаються синергійні характеристики системи.

Стратегічний набір має забезпечити умови для саморозвитку підприємства. Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

2.4 Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства

Формою вироблення і представлення економічної стратегії фірми, тобто, формою визначення стратегічного аспекту її діяльності, в якій дається оцінка економічних можливостей і проблем фірми у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку, є планування.

Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки умов зовнішнього середовища.

Складовими системи стратегічного планування на підприємстві є: а) місія, головна мета і система довгострокових цілей; б) стратегії (корпоративна, конкурентні, функціональні, операційні); в) тактика; г) політика; д) програми, правила, процедури.

Тактика – похідна стратегії, конкретні середньо – і короткострокові плани по раціональному використанню ресурсів в рамках стратегії, направлені на її реалізацію.

Політика підприємства – означає перетворення стратегії на відкриту декларацію, опис, проголошення основних напрямків його діяльності. Наприклад, політикою можуть бути: політика підприємства в сфері зарплати – за висококваліфіковану та ініціативну працю – найвища оплата; в сфері розподілу доходів – капіталізація до 70 відсотків доходу; в сфері інвестицій – пошук внутрішніх джерел інвестування тощо.

Правила і процедури повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства в певних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу чи певної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Наприклад, правила внутрішнього розпорядку.

Програми складаються в таких же умовах, коли відомо, що дана подія відбудеться і її наслідки, як правило, відомі і являють собою розподілену по часу послідовність дій з метою координації та спрямування виконання робіт. Прикладом може бути програма пусконалагоджувальних робіт тощо.