

Лекція 1. Сутність стратегії

1. Сутність стратегії

В теорії менеджменту термін “стратегія” трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації.

Поняття “стратегія” (від грецького - strategy) дослівно означає “мистецтво генерала”, тобто за походженням це військовий термін.

Визначення стратегії дається вченими у багатьох варіантах. Наприклад, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п’яти “П”:

стратегія - план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоdnішнього у майбутнє;

стратегія - принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;

стратегія - позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;

стратегія - перспектива, або за Пітером Друкером це “теорія бізнесу даної організації”;

стратегія - прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Відомий вчений І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії:

процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми;

визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею;

певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організації;

при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;

при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв’язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію.

У роботі вітчизняних вчених Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовської, О.Д. Кирилова пропонується “...за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства”.

Різноманітність у підходах до визначення стратегії все ж не створює суттєвого протиріччя щодо процедур і дій пов'язаних з її розробкою та реалізацією.

На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів:

визначення стратегічної установки, місії, цілей існування, політики розвитку підприємства;

аналіз стратегічного потенціалу підприємства; аналіз зовнішнього середовища підприємства; визначення можливих стратегічних зон господарювання; визначення стратегічних альтернатив та формування "стратегічного набору" підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);

розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів.

Ці етапи можуть повторюватися та коректуватися в процесі формування стратегії. Розробка стратегії є досить складною і трудомісткою процедурою але значущість цього процесу для організації значно перебільшує витрати на його реалізацію. Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, обговорення різних варіантів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень і управління підприємством в цілому.

Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Як для існуючих напрямків, так і для нових, що з'явилися у портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства. Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, що створюються та реалізуються за умов специфічного підходу до формування, досягнення, утворення конкурентних переваг, відмінного від інших підприємств, які здійснюють свою діяльність у даному напрямку.

Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал - ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення.

Отже, стратегія - це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому стратегія підприємства повинна також постійно уточнюватись та змінюватись.

Основними компонентами планування і реалізації стратегії 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.

Кінцевий стратегічний план підприємства повинен містити: місію і цілі; стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональну); тактику; політику.

2. Види стратегій

Розрізняють певні організаційні рівні побудови стратегій у диверсифікованих та вузько профільних компаніях.

Так, у диверсифікованих компаніях розробляють стратегії на чотирьох рівнях:

- корпоративному;
- діловому;
- функціональному;
- операційному.

Корпоративна (загальна) стратегія визначає загальний напрямок діяльності підприємства а саме:

стратегія зростання - стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які набагато перевищують рівень минулих досягнень;

стратегія обмеженого зростання (стабілізації) - стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які визначені на рівні минулих досягнень, скоригованих з урахуванням інфляції;

стратегія скорочення - стратегічна альтернатива, яка характеризується встановленням цілей, які нижчі від рівня, досягнутого в минулому або виключенням окремих напрямків діяльності.

У вузько профільному підприємстві використовують три рівні побудови стратегій. Ділова стратегія в цьому разі є водночас корпоративною.

Шляхи досягнення підприємством бажаного результату (зростання, обмеженого зростання, скорочення) визначає конкурентна стратегія.

Конкурентна (ділова) стратегія - це план управління окремою сферою діяльності компанії, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Конкурентна стратегія визначає, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції. Цю стратегію ще називають діловою, стратегією бізнесу або стратегією конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності. У кожній сфері діяльності передбачається

розробка стратегії виробництва, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), маркетингу, фінансів та ін.

Операційна стратегія - більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торгових регіональних представників і відділів. Операційні стратегії розробляються всередині функціональних напрямків.

Критеріями потенціально ефективною стратегії є:

ментальна правильність вибраної чи розроблюваної стратегії;

ситуаційність;

унікальність;

здатність перетворювати зміни зовнішнього оточення організації в її стратегічні і тактичні конкурентні переваги;

гнучка адекватність (власні стратегічні зміни повинні бути адекватні змінам зовнішнім).

Перераховані характеристики не є альтернативними, а, навпаки, взаємодоповнюючими і взаємопідсилюючими.