

УДК 334.715:65

Лазоренко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів та банківської справи
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»

РОЛЬ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розкрито суть та значення стратегії. Визначено основні її складові та порядок формування з рахуванням умов та виду діяльності, особливостей навколишнього середовища функціонування організації. Здійснено аналіз впливу стратегій на ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегія, організація, розвиток, стратегічний план, місія, концепція, конкурентні переваги.

Лазоренко Л.В. РОЛЬ СТРАТЕГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье раскрыта суть и значение стратегии. Определены основные ее составляющие и порядок формирования с учетом условий и вида деятельности, особенностей окружающей среды функционирования организации. Сделан анализ влияния стратегий на эффективность деятельности предприятия.

Ключевые слова: стратегия, организация, развитие, стратегический план, миссия, концепция, конкурентные преимущества.

Lazorenko L.V. ROLE OF STRATEGY FOR THE ACTIVITY OF ORGANIZATION

Essence and value of strategy are exposed in the article. Its basic constituents and forming order are certain taking of conditions and type of activity, features of environment of functioning of organization. The analysis of influence of strategies at efficiency of activity of enterprise is done.

Keywords: strategy, organization, development, strategic plan, mission, conception, competitive edges.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та управління виробництвом, ініціативи й виконавчої дисципліни на кожному робочому місці, під час кожної функціональної операції. Розробка стратегії розвитку будь-якого суб'єкта господарювання є невід'ємною умовою його успішного функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках. Питання обґрунтування стратегічних напрямків розвитку актуальне як для фірм, що лише виходять на ринок, так і для тих компаній, що займають значний сегмент ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сутність поняття стратегії, їх класифікація та особливості формування для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства розглянуті у працях таких вчених, як: І. Ансофф, В. Белошапка, К. Боумэн, В. Василенко, А. Демб, Г. Загорій, Ф. Нойбауер, Ф. Нойбауер Г. Ткаченко та інші. На сьогодні важливо визначити необхідність розробки стратегії діяльності підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування ролі стратегії підприємства та її вплив на кінцеві результати діяльності організації в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Причину існування різних визначень можна пояснити грецьким походженням терміну стратегія: «strategia» – мистецтво ведення війни. Спочатку воно мало військове значення й означало «мистецтво генерала» знаходити правильні шляхи для досягнення перемоги [1, с. 158]. Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах близьких до воєнних дій наприкінці 50-х років, пов'язаних з насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити, треба було боротися. Воєнні дії потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед [2, с. 442].

Із 1926 року під стратегією мали на увазі управління ресурсами, коли було встановлено, що при кожному подвоєнні виробництва витрати на одиницю продукції падають на 20%. На основі виробничих розрахунків була виведена так звана крива досвіду, яка, у свою чергу, лягла в основу ряду моделей зниження витрат виробництва на одиницю продукції у великосерійному виробництві. Одна з них – матриця консультативної групи Бостона. Згідно з цією моделлю, завоювання великої частки ринку дозволяє раціоналізувати виробництво за рахунок великосерійного випуску продукції і тим самим знижувати витрати на одиницю продукції, що, у свою чергу, веде до підвищення конкурентоспроможності й рентабельності.

Така модель була оптимальною до середини 70-х років, коли тиск конкуренції був нижчий, ніж тепер. Головним в організаційній діяльності під час і після Другої світової війни було управління великими масами людей, капіталу і матеріалів. Були вдосконалені системи матеріально-технічного забезпечення. Проблеми оптимізації, тобто пошуку найбільш ефективних шляхів виконання яких-небудь робіт або розміщення яких-небудь об'єктів, успішно вирішували за допомогою методів дослідження операцій.

Після Другої світової війни увесь світ відчув брак товарів, і високий рівень попиту сприймався, як цілком зрозуміле явище. У такій ситуації ефективно дослідження управління ресурсами було головним, і суть стратегії полягала у виборі варіантів зростання компанії. У корпоративному стратегічному розумінні того періоду, переважала орієнтація на так звану портфельну стратегію. У багатьох диверсифікованих корпораціях різних галузей, що склалися з підприємств, завдання вищого керівництва зводилися в основному до вибору господарських об'єктів, які слід було інвестувати.

У бізнес-середовищі поняття «стратегія» має декілька значень. Їх наявністю і пояснюється існування такої значної кількості концепцій розробки стратегії. Ці концепції не можна вважати такими, що виключають одна одну. Вони, навпаки, взаємодоповнюються.

На сьогодні можна також виокремити дві основні концепції стратегії, а саме: філософську та організаційно-управлінську [3, с. 78].

В основу філософської концепції покладено загальне значення стратегії для підприємства. З цієї точки зору стратегія це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

У такому контексті стратегія є головною складовою самовизначення організації та тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, дає змогу формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Таким чином, усі концепції стратегії багатозначні, доречні з них містять загальну мету організації та сприяють кращому розумінню стратегічних завдань. Скомбінувавши їх, ми могли б запропонувати більш вичерпне визначення стратегії.

Стратегія:

- 1) це послідовна, уніфікована й інтегрована модель рішень;
- 2) визначає і показує організаційну мету в рамках довгострокових завдань, програм дій та пріоритетів при розподілі ресурсів;
- 3) визначає бізнес, яким організація займається і яким повинна займатися;
- 4) намагається досягти довгострокової стійкої переваги в кожному виді комерційної діяльності, звертаючись до можливостей і загроз зовнішнього середовища фірми, а також до сильних і слабких сторін організації;
- 5) охоплює всі ієрархічні рівні фірми (корпоративний, функціональний, бізнес-рівень);
- 6) визначає природу економічної та неекономічної вигоди, яку фірма має намір надати власникам.

З огляду на уніфіковану точку зору стратегія стає фундаментальною основою, за допомогою якої організація може відстояти свою життєздатність. У той же час стратегія сильно полегшує її адаптацію до мінливого зовнішнього середовища. Сутність стратегії, таким чином, зводиться до цілеспрямованого управління, що дозволяє досягти конкурентної переваги в кожному виді бізнесу, в якому задіяна фірма. Нарешті, визнання того, що реципієнтами фірми є її власники. Отже, стратегія спрямована на отримання ними вигоди, створюючи тим самим основу для безлічі угод та соціальних контрактів, що зв'язують фірму з її власниками.

Отже, визначення, які відрізняються цілісним підходом до поняття «стратегія», краще передають його значення, ніж ті, що характеризують певні його сторони. У цьому розрізі час виникнення визначення не має ніякого значення. Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Тут, на наш погляд, дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ста-

вити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток взагалі» [4, с. 28].

Таким чином, стратегія підприємства – це довготермінові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту [5, с. 63].

Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Розрізняють чотири групи таких правил [6, с. 78]:

1. Правила, які використовують при оцінці результатів діяльності організації в сьогоднішні і в перспективі. При цьому якісну сторону критеріїв оцінки називають орієнтиром, а кількісний вміст – завданням.

2. Правила, за якими будуються відносини організації із зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції і технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином досягти переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією, або стратегією бізнесу.

3. Правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині організації. Часто їх називають організаційною концепцією.

4. Правила, за яких організація здійснює повсякденну діяльність. Ці правила ще називають основними оперативними заходами.

Стратегії мають певні відмінні риси [6, с. 126]:

Розробка стратегії завершується не якою-небудь негайною дією, а лише встановленням загальних напрямів, просування за якими забезпечить зростання і зміцнення позицій організації.

Сформульована стратегія може бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії під час пошуку полягає в тому, аби, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях; по-друге, відкинути всі останні можливості як несумісні зі стратегією.

Необхідність в реалізації розробленої стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виводить організацію на бажані події.

У ході формулювання стратегії не можна передбачати всі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. Тут часто доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

Відповідно до того, як у процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і точніша інформація, яка може поставити під сумнів обґрунтованість первинного стратегічного вибору. Таким чином, успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Для відбору тих або інших проектів використовують як стратегії, так і орієнтири, тому може здатися, що це одне і те ж, тоді як орієнтир є метою, до якої прагне організація, а стратегія – засобом для досягнення цієї мети. Орієнтири – це вищий рівень ухвалення рішень; а стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

Стратегія й орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) водночас слугують орієнтирами і виступають в ролі стратегії організації. Оскільки орієнтири і стратегії виробляються усередині організації, виникає типова ієрархія: на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, а нижчих – перетворюється на орієнтири.

Розгляд проблем стратегії часто ускладнений,

оскільки те, що на вищому рівні управління вважається засобом досягнення будь-яких цілей – на відносно низьких рівнях виступає як мета. Це явище можна назвати ієрархічною структурою стратегії; звідси слідує, наприклад, що якщо в організації встановлено мету й розроблено стратегії на рівні портфеля в цілому, то для підприємств, що входять у портфель, ці стратегії є цілями. Підприємства, у свою чергу, розробляють свої стратегії. Останні для кожної зі служб того або іншого підприємства є набором завдань.

Як показує практика, за розробкою стратегії зазвичай слідує фаза організаційного розвитку, в рамках якої приймають заходи, спрямовані на те, аби поліпшити стан справ в організації, підвищити її конкурентоспроможність і готовність до подальшого розвитку. При цьому виразною є тенденція до відділення діяльності щодо розробки стратегії від власне підприємницької діяльності. Проте підприємство і діяльність стратега – по суті одне і те ж, з тією лише відмінністю, що остання вимагає ширшого кругозору і далекоглядності, чим будь-який інший вид підприємницької діяльності. Таким чином, стратегія є детальним всебічним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Переважно, стратегію формулює і розробляє вище керівництво, але в її реалізації беруть участь всі рівні управління. Стратегічний план повинен базуватися на фундаментальних дослідженнях і фактичних даних. Аби ефективно конкурувати на сьогоdnішньому ринку бізнесу, підприємство повинне постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, конкуренцію тощо.

Стратегічний план додає підприємству визначеність, індивідуальність, дозволяє йому залучати працівників певної кваліфікації. Цей план відкриває перспективу для підприємства, спрямовує дії його робітників, залучає нових працівників і допомагає просувати свої вироби на ринку товарів і послуг.

Ось чому стратегічні плани мають бути розроблені так, щоб, залишаючись цілісними протягом тривалого часу, їх за необхідності можна було б модифікувати або переорієнтувати. Загальний стратегічний план слід розуміти як програму, що спрямовує діяльність організації протягом тривалого часу, чітко розуміючи, що конфліктні й постійно змінні ділові та соціальні обставини передбачають часті корегування цієї програми. У процесі здійснення будь-якої діяльності організація або її підрозділ розпоряджаються своїми ресурсами, знаходячись під впливом певних чинників [6, с. 85].

Узяті всі разом ці елементи служать відмінними індикаторами того, як організації використовують і розміщують свої ресурси для досягнення певної мети.

Місія управління – основне призначення підприємства, чітко виражена причина його існування, відповідно до якої розробляють завдання підприємства.

Концепція організаційної місії відображає можливість задовольняти конкретний вигляд потреб, що існують на ринку, поставляючи певний вигляд продукції для певної категорії споживачів в умовах конкурентної боротьби.

З часом організаційна місія приймає невизначені рішення, що стосуються засобів конкурентної боротьби й характеру випущеної продукції.

По тому, як організація формулює свою місію, можна судити про те, наскільки чітка її стратегія. Коли в старих, вживаних моделях місії починають виявлятися тенденції до стагнації, організація пови-

нна проаналізувати потреби, що визначають фактичний ринковий попит, вивчити мінливість, властиву структурі цих потреб.

Попит постійно знаходиться під впливом різних мінливих чинників. Такі зміни відбуваються, наприклад, коли конкуренти розробляють новий вид продукції або технології. Потреби, які складають основу попиту, як правило, постійні, тоді як попит змінюється залежно від того, які товари, що з'являються на ринку, більш повно задовольняють його.

Конкурентні переваги. Найважливіше під час розробки стратегії відповісти на питання: як вести конкурентну боротьбу? Мета стратегії може виражатися в досягненні рівня задоволення потреб, що перевищує той, який може досягти конкурент, і створенні завдяки цьому такого положення для своєї організації, яке забезпечить їй норму прибутку вищу за середньогалузевий рівень. Створення конкурентних переваг тісно пов'язане з вибором ринків збуту і відповідною диференціацією продукції. Крім того, конкурентні переваги можуть впливати і на структуру інвестицій.

Якщо обрати стратегію, спрямовану на здобуття переваг, пов'язаних з низьким рівнем витрат, що досягаються шляхом підвищення ефективності виробництва, то, в першу чергу, вона вплине на структуру виробництва, інвестицій і проект розвитку, пов'язаних з економікою виробництва. На тих ринках масової продукції, де можливості для диференціації невеликі, конкурентні переваги відрізнятимуться від тих, що складаються на ринках з великою різноманітністю продукції.

Організація бізнесу характеризується способом ділення організації на дрібніші підрозділи. Структура майже всіх організацій пов'язана з диференціацією видів продукції, що випускається, або їх груп, покупців чи ринків.

Продукція – це товари і послуги, які підприємство пропонує покупцям на ринку. Для того, щоб визначити, наскільки пропонується продукція відповідає структурі запитів покупців, необхідно з'ясувати, чи робила організація в недавньому минулому спроби перевірити, наскільки її продукція відповідає потребам покупців. Можна також встановити, яка частина обороту пов'язана з новими товарами і послугами, аби мати уявлення про те, як зміниться продукція організації в цілому. Тут також важливо з'ясувати, як організація, що функціонує у сфері матеріального виробництва, організовує обслуговування, необхідне для реалізації продукції і надає післяпродажні послуги.

Ринки є сферою обміну товарами. Кордони їх визначаються не лише географією, але й особливостями вживання або використання продукції.

Ресурси охоплюють як інвестиції, так і поточні витрати. Інвестиції, як правило, спрямовані на здійснення фінансової підтримки стратегії, дозволяючи, таким чином, судити про ціннісні орієнтири організації. Витрати засобів на розвиток ринків, навчання персоналу та інші види нематеріального забезпечення теж можна оцінювати як інвестиції.

Структурні зміни, тобто придбання і продаж підприємств – важливий показник філософії стратегічного менеджменту організації. Ініціативи, що передбачають структурні зміни, рідко виникають на рівні підприємства. Структурні зміни передбачають істотне поліпшення майбутнього організації.

Програми розвитку, спрямовані на розвиток виробництва, розширення ринків збуту, підвищення ділової активності тощо – це частина загальної інвес-

тиційної програми. Плани досліджень і розробок, що існують в організаціях, є результатом стратегічної політики й продиктовані розвитком технології або потребами ринку.

Культура і компетентність управління є індикаторами стратегії. Завжди слід знати, наскільки ефективний менеджмент і як стимулюється або карається заповзятливість. Рівень вимог організації зазвичай визначається адміністрацією, але при цьому бажано, аби він був схвалений всіма провідними виконавцями.

Оцінка здатності організації до стратегічного лідерства також дуже важлива. З відповідей на запитання про місію організації, її завдання й стратегію, можна судити про її здатність до стратегічного лідерства.

Культура організації характеризується її відношенням до ряду основних цінностей і складається з [7, с. 68]:

- відношення до підприємницького ризику;
- прийняття підприємницького духу, прагнення до ведення справи на високому рівні, орієнтації на незалежність;
- ставлення до проблем якості продукції і задоволення потреб покупців;
- ставлення до людей (покупців і службовців);
- ставлення до роботи (успіхів і невдач).

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, з самого початку діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання, яке впливає з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища. Однак реальне життя корегує ці настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. У таких випадках йдеться про різні загальні стратегії, а не лише про стратегію зростання.

Загальні стратегії [2, с. 364]:

- 1) стратегії зростання (різними темпами) за рахунок:
 - експансії (створення/захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);
 - диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної);
 - вертикальної та горизонтальної інтеграції;
 - глобалізації діяльності;
- 2) стратегії підтримки/стабілізації за рахунок:

- захисту частки ринку;
 - підтримки виробничого потенціалу підприємства;
 - модифікації продукції;
- 3) стратегії реструктуризації за рахунок:
 - скорочення витрат та відсікання зайвого;
 - коротко- та довгострокової реструктуризації (зокрема за рахунок переорієнтації);
 - освоєння нових видів діяльності та ринків;
 - 4) стратегії скорочення діяльності:
 - скорочення частки ринку;
 - організований відступ;
 - «збирання врожаю»;
 - 5) ліквідація:
 - санація (розпродаж);
 - процедура банкрутства;
 - закриття;
 - 6) комбінація вищезгаданих стратегій (для поліпродуктових фірм).

Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем.

Висновки. Стратегічне управління підприємством в сучасних умовах є невід'ємною частиною його функціонування. Визначення сутності стратегії та вибір порядку її розробки і впровадження у діяльність організації дає можливість забезпечити ефективний розвиток виробництва та досягнення поставлених цілей. З іншого боку, правильний вибір порядку формування стратегії сприяє не тільки ефективному стратегічному управлінню, а й досягненню високої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль / Дж. Риггс. – М. : Прогресс, 2001. – 337 с.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; пер. с англ. – М. : Банки и биржа : ЮНИТИ, 2007. – 348 с.
4. Minzberg H. The Strategy Concept II: Ahothor Look at Why Organizations Need Strategies // California Managment Rev, 1987. – 284 p.
5. Гончарук А.М. Проблеми стратегічного управління підприємством / А.М. Годчарук // Вісник КІБІТ. – 2005. – № 2(3). – С. 63–64.
6. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.А. Василенко, Г.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 352 с.
7. Демб А. Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Нойбауер; пер. з англ. – К. : Основи, 2007. – 384 с.