

УДК 338.2:68

**Беляєва Н.С.***кандидат економічних наук,  
асистент кафедри менеджменту сфери послуг  
Київського національного університету технологій та дизайну***СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Стаття присвячена аналізу необхідності здійснення стратегічного управління у сучасних умовах та ролі стратегії при його реалізації. Визначено місце та основні елементи формування стратегії підприємства, основні фактори, що впливають на її вибір. Охарактеризовано основні параметри елементів процесу розробки стратегії.

**Ключові слова:** стратегічне управління підприємством, механізм стратегічного управління, стратегія підприємства, розробка стратегії, ресурси підприємства, потенціал підприємства.

**Беляева Н.С. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Статья посвящена анализу необходимости осуществления стратегического управления в современных условиях и роли стратегии при его реализации. Определено место и основные элементы формирования стратегии предприятия, основные факторы, влияющие на ее выбор. Охарактеризованы основные параметры элементов процесса разработки стратегии.

**Ключевые слова:** стратегическое управление предприятием, механизм стратегического управления, стратегия предприятия, разработка стратегии, ресурсы предприятия, потенциал предприятия.

**Bieliaieva N.S. ENTERPRISES STRATEGY AS AN ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT MECHANISM**

The article analyzes the need for strategic management in modern conditions and the role of strategy in its implementation. It defines the place and the basic elements of forming enterprises strategy, and the main factors that influence on its choice. The main parameters of the strategy development process are characterized.

**Keywords:** enterprises strategic management, strategic management mechanism, enterprise strategy, development strategy, enterprises resources, enterprises potential.

**Постановка проблеми.** Сучасність функціонування підприємств характеризується швидкими змінами зовнішнього середовища, появою нових запитів споживачів, зростанням конкуренції за ресурси, створенням нових можливостей для виробництва, що забезпечуються досягненнями науки та техніки, розвитком світових інформаційних мереж, технологій, зміною ролі людських ресурсів; це, а також інші причини зумовили зростання значення стратегічного управління, що проявляється у підвищенні уваги менеджерів до вивчення практичних аспектів даного поняття як у вітчизняній практиці, так і у зарубіжній.

В той же час, коли у країнах з розвинутою ринковою економікою спрямованість на організацію майбутнього стає необхідною складовою стратегічного мислення менеджерів сучасних організацій, а стратегічний менеджмент розглядається як обов'язковий елемент загальної системи управління організацією, у практиці діяльності українських підприємств механізм стратегічного управління перебуває в стадії формування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Новий підхід до стратегічного управління пов'язаний із дослідженнями класиків американського менеджменту – І. Ансоффом [1], П. Друкером, М. Портером [2]. Крім того, вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробили такі вчені, як: Д. Акер, В. Герасимчук [3], В. Єфремов, І. Ігнат'єва [4], Д. Кліланд, М. Круглов, В. Маркова, Г. Мінцберг, З. Шершньова [5] та багато інших.

**Постановка завдання.** Завдання здійснення стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Це завдання стосується всіх рівнів управління і має бути враховано більшістю підрозділів підприємства. Конкретне здійснення стратегії розпочинається з ретельного аналізу, усвідомлення того, що саме підприємство має зробити по-іншому і краще для успішного досягнення поставленої мети. Кожен керівник підрозділу підприємства, якщо він бажає процвітання підприємства в цілому, зобов'язаний дати відповідь на запи-

тання: що саме необхідно зробити на його ділянці, змінити, покращити, щоб внести позитивний вклад у виконання загальної стратегії, та як це можливо зробити найкращим чином. А оскільки механізм стратегічного управління є різним для різних підприємств, тобто залежить від специфіки діяльності самого підприємства, його організаційної структури, цілей та інше – дане питання потребує постійного вивчення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління підприємством, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найістотніші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які мають постійно розвиватися, коригуватися і змінюватися.

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій; мова може йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такого інструментарію стратегічного управління, який не суперечить сутності визначеного типу управління. Специфічні особливості середовища, цілей, розвитку та відповідних стратегій вимагають будувати системи стратегічного управління з урахуванням цих особливостей.

Проте 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 підприємства, що є одним з елементів механізму стратегічного управління, та розробляється в процесі здійснення стратегічного управління.

Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення

конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства. По суті, стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми.

Стратегія визначає, що підприємство має робити в загальному, для досягнення своєї цілі та виконання своєї місії. Звісно, що кожна стратегія створює обмеження, які відображують особливості і напрямки діяльності підприємства. Вибір здійснюється за такими показниками, як: продукти і послуги, які виробляються і надаються організації; їх об'єм і номенклатура; ринки збуту та ресурси; можливості росту; оборот капіталу, розміщення коштів тощо.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Таким чином, стратегія створює основу для стратегічного управління і формулює стратегічні плани (стратегічне планування). Погодження стратегії здійснюється на вищому рівні управління підприємством. В процесі розробки стратегії проводиться:

- оцінка потенціалу підприємства, його можливостей і ресурсів;
- аналіз внутрішніх факторів, які забезпечують укріплення позицій підприємства;
- аналіз зовнішніх факторів, які потребують прийняття заходів, направлених на коригування курсу;
- оцінка альтернативних напрямків діяльності підприємства;
- прийняття перспективних рішень.

Всі ці дії є вкрай важливими та послідовність їх виконання має забезпечуватися керівництвом організації. Для того щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів. Неправильне оцінювання ситуації підвищує ризик неправильної розробки стратегії та в перспективі втрата конкурентних позицій на ринку або і вихід з нього.

Розробка стратегії і починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

При розробці стратегії варто враховувати вплив наступних факторів макросередовища:

- стану економіки країни;
- політико-правових відносин;
- ефективності державного регулювання економіки;
- рівня НТП;
- рівня соціального розвитку;
- стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві;
- дієвості профспілок, партій і громадських організацій;
- демографії;

- природних умов, екології;
- міжнародного становища;
- надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних).

Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

Фактори мікросередовища:

- конкуренти і конкурентне середовище в цілому;
- покупці;
- постачальники;
- партнери;
- місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій;
- місцеві органи влади тощо.

Внутрішнє середовище – це елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства. Підприємство є системою, що складається з підсистем: виробництво, збут, фінанси, маркетинг та інші. Діагностика внутрішнього середовища означає оцінку стану підсистем і елементів цього середовища, їх взаємодію і системний вплив на рівень виробництва, його ефективність і конкурентоспроможність підприємства, та виявлення його сильних і слабких сторін.

До факторів внутрішнього середовища підприємства відносять:

- його виробничий потенціал;
- кадрово-управлінський потенціал;
- конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал;
- організація маркетингу і збуту;
- фінансовий стан;
- ефективність виробництва;
- стратегія, місія і цілі;
- організаційна структура і культура;
- організація виробництва і праці;
- мотиваційні механізми;
- екологічність виробництва;
- соціальна ефективність;
- імідж підприємства тощо.

Результатом діагностики внутрішнього стану підприємства мають стати уявлення про його сильні і слабкі сторони, його потенціал. Сильні сторони є базою підприємства для конкурентної боротьби, для розробки і реалізації стратегії. Їх слід зміцнювати. Слабких же сторін потрібно рішуче позбуватись. Сильні і слабкі сторони виявляють при порівнянні з підприємствами-конкурентами.

Стратегічний напрям діяльності визначається за результатами аналізу середовища функціонування підприємства, а також на основі його ресурсної бази та фінансової спроможності. В цілому, зазначений аналіз можна провести за допомогою SWOT-аналізу (англ.: S – Strength – сильні сторони; W – Weakness – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози) – інструменту для визначення стратегічної ситуації суб'єкта господарювання. Він підпорядковується основному принципу – стратегія має забезпечувати правильну відповідність внутрішніх можливостей підприємства (його сильних і слабких сторін) зовнішній ситуації (зумовленої, частково, її можливостями та небезпеками (загрозами)). Таким чином, послідовність здійснення SWOT-аналізу передбачає визначення й аналіз зовнішніх можливостей і загроз, аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства та на основі цього розроблення та прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Окрім того, стратегія управління будується на стратегічних цілях підприємства, на майбутній структурі господарської діяльності, на науковому, виробничому, службовому потенціалі підприємства, але не на існуючій структурі та потенціалі, тобто передбачає прогнозування того, яким буде підприємство у перспективі, як зміниться, які можливості реалізує, а не на тому, що воно має зараз.

Таким чином, стратегія підприємства складається, по-перше, з добре продуманих цілеспрямованих дій, по-друге, з реакції на непередбачений розвиток подій. Стратегію краще всього розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації до нових умов ринку. Завдання складання стратегії включає розробку плану дій та адаптування їх до ситуації, що змінилася (частково чи кардинально).

Якщо повернутися до загальних характеристик побудови стратегії підприємства, то перелік типових стратегічних рішень із яких підприємство має здійснити свій вибір, включає такі позиції:

- 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.

По суті, даний набір визначений відповідно до теорії М. Портера [2,

с. 65], який передбачає, що підприємство може домогтися успіху в конкурентному суперництві шляхом:

- підтримання низьких витрат (лідерство на основі витрат) – спрямовано на створення стійких конкурентних переваг за рахунок нижчих витрат, ніж у конкурентів, із метою залучення широкого кола покупців;
- пропозиції продукції, яка краща за продукцію конкурентів (стратегія диференціації продукції) – виробництво унікальної продукції, що відрізняється від продукції конкурентів і має для споживачів більшу цінність, ніж низькі ціни;
- концентрації діяльності на специфічному сегменті ринку (лідерство у вузькій сфері діяльності – стратегія фокусування, або стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукції) – виробництво продукції для окремої групи споживачів за окремими характеристиками.

Слід зазначити, що сучасні умови господарювання не дають підприємствам можливості реалізувати ці стратегії у чистому вигляді, тому пропонується враховувати і такі підходи до стратегії конкуренції сучасного підприємства:

- стратегія оптимальних витрат – надає споживачам можливість одержати за свої гроші більшу цінність за рахунок комбінації низьких витрат і ширшої диференціації продукції;

- стратегія фокусування, або стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах, – орієнтована на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат на виробництво.

Очевидно, що підходи до управління будуть відрізнятися залежно від обраного стратегічного напрямку. Останній включає аналіз того, що обґрунтовує зміну технології, метод, який підприємство обрало для конкурентної боротьби [4, с. 247–249]. В той самий час, у стратегічному управлінні вибір технології не може бути виправданий вибором тільки стратегії подальшого розвитку. Це рішення передбачає вибір способу, методу, шляху, тобто того, яким чином підприємство аналізуватиме та управлятиме своєю діяльністю.

У реальній практиці рідко стратегія підприємства настільки добре продумана і складена, що може реально витримати перевірку часом. Навіть кращі бізнес-плани мають передбачати пристосування до змінюваних умов ринку, запитів клієнтів, стратегічного маневрування конкурентів, виникаючих нових можливостей і загроз, непередбачених подій. Саме тому розробка стратегії – динамічний процес, і керівництво повинне регулярно переоцінювати ситуацію, переглядаючи та оновлюючи стратегію, коли це необхідно. При цьому слід зазначити, що незначні зміни стратегії необхідні від випадку до випадку, особливо в кризових ситуаціях, але вони не можуть здійснюватися надто часто без виникнення організаційної плутанини та відповідного негативного ефекту. Добре продумана стратегія, як правило, діє кілька років, потребуючи лише незначних змін для її пристосування до змінюваних умов.

**Висновки з проведеного дослідження.** Вибір стратегії здійснюється на основі порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності та створення пріоритетів для забезпечення майбутнього розвитку. Вище керівництво підприємства формує загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями, координує проведення заходів по реалізації стратегічних завдань. В останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва.

Роль стратегічного управління для українських підприємств визначається умовами їхньої діяльності, що кардинально змінилися в нинішній час, високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, інтеграційними процесами, які відбуваються, глобалізацією бізнесу. За нинішніх умов відсутність розробленої стратегії розвитку та комплексу заходів з її реалізації гальмує розвиток організації або взагалі призводить до кризи та зникнення її з ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегическое управление / Игорь Ансофф; [сокр. пер. с англ. Л. И. Ивенко]. – М.: Прогресс, 1987. – 519 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції / Майкл Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
4. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління: підручник / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К.: Центр учбової л-ри, 2013. – 600 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 1999. – 385 с.