

УДК 658(477)

Світлана Демиденко

Svitlana Demydenko

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА**THE FORMATION OF STRATEGIC SET OF AN ENTERPRISE**

У статті розглянуто процес формування стратегічного набору підприємства, зокрема забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних орієнтирів, що є однією з головних цілей стратегічного управління на підприємстві. Обґрунтовано взаємозв'язок різних типів стратегій та визначено роль ресурсної стратегії у досягненні стратегічних цілей.

Ключові слова: економічна стратегія, стратегічне управління, стратегічний набір, ресурсна стратегія, стратегічна прогалина.

Постановка проблеми. В сучасних умовах ринкової трансформації економіки країни більшість підприємств намагаються підвищити ефективність своєї діяльності. Для цього потрібно розробити обґрунтований план дій. Тому організації стикаються з проблемами розробки місії, ключових цінностей, цілей компанії і, відповідно, стратегії. Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, які у поєднанні з мотивацією визначають основні напрями розвитку підприємства і встановлюють цілі підприємства.

Питання формування стратегічного набору підприємства, зокрема забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних орієнтирів, є однією з головних цілей стратегічного управління на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано вирішення проблеми. Теоретичним та методологічним аспектам стратегічного управління було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих науковців, як: І. Ансофф, А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, М. Портер, К. Хофер, З. Шершньова, С. Оборська, Л. Абалкін, О. Віханський, С. Глазьев, А. Градов, Ф. Фатхутдінов та ін. Проте, незважаючи на значну кількість наукових здобутків у цій сфері, питання обґрунтованого формування стратегічного набору підприємства потребують подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження процесу формування стратегічного набору підприємства із виокремленням ролі ресурсного забезпечення стратегічної діяльності в умовах трансформації економіки.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління є способом організації бізнесу, який дозволить максимально збільшити шанси на виконання завдань, визначених стратегією. Стратегія передбачає визначення довгострокових цілей і завдань підприємства, ухвалення напрямку дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. Кожному підприємству потрібен план, який повинен бути спеціально розроблений з урахуванням його особливостей, обставин і можливостей. Стратегію можна розглядати як набір концепцій, що формує для підприємства план на майбутнє. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і обрати найбільш ефективну стратегію підприємства.

Ефективна і чітко визначена економічна стратегія робить підприємство сильним і стійким конкурентом у фінансовому відношенні на ринку. Під економічною стратегією слід розуміти перспективну програму раціонального використання наявних і запозичених ресурсів, спрямовану на забезпечення зростання портфеля замовлень (продажів), стабільного економічного прибутку, збереження ліквідності і зростання ринкової вартості підприємства при прийнятному рівні ризику. Вибір економічної стратегії залежить від багатьох умов: форм конкурентної боротьби, темпів і характеру інфляції, економічної політики держави, порівняльних переваг національної економіки на світовому ринку й інших зовнішніх та внутрішніх факторів, пов'язаних із можливостями підприємства, тобто його виробничими і фінансовими ресурсами. Ступінь відповідності обраної підприємством економічної стратегії загальним тенденціям, що відбуваються в підприємницькому середовищі, визначає і його конкурентоспроможність.

Для успішної діяльності в умовах жорсткої конкуренції кожному підприємству необхідно мати стратегічний набір, який включає кілька типів взаємопов'язаних стратегій. Стратегічний набір, на думку З. Є. Шершньової і С. В. Оборської, являє собою систему «стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний відрізок часу, що відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі» [5, с. 120].

Існують певні вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору стратегій;
- ієрархічний характер з метою виокремлення стратегій різного типу;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість і зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями.

Добре сформований стратегічний набір – такий, що відображає досягнутий рівень розвитку підприємства, особливості та умови його подальшого руху відповідно до обраних стратегій. Стратегія постійно розвивається, і цей процес є нескінченним, тому що не завжди вдається продумати все до дрібниць, та й зміна зовнішньої і внутрішньої ситуації може зробити стратегію застарілою. Завжди знаходиться щось нове, не враховане, на що треба реагувати, в результаті чого відкриваються нові стратегічні ніші.

Обґрунтований стратегічний набір – такий, що є правильним для підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі (рис. 1).



Рис. 1. Процес формування стратегічного набору підприємства

У процесі формування стратегічного набору підприємства беруть участь вище керівництво, плановики, керівники та спеціалісти підрозділів. Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на великих підприємствах доцільно створювати відділи стратегічного розвитку на чолі із заступником керівника підприємства. На середніх і малих підприємствах ці функції має здійснювати планово-економічна служба підприємства, а очолювати роботу з вирішення проблем стратегічного розвитку повинен заступник керівника підприємства або й сам керівник.

До розробки стратегічного плану залучаються всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів, а також експерти і науковці з інших інститутів. Для формування стратегічного плану

(або окремих проектів) можуть створюватися спеціальні тимчасові робочі групи із залученням кадрів з усіх відділів підприємства. Якість і дієвість стратегічного плану суттєво залежать від рівня стратегічного мислення, від рівня підготовки в цілому керівництва підприємства.

Процесом формування стратегічного набору є діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії за допомогою стратегічного аналізу. У стратегічний набір можуть входити такі типи стратегій:

- корпоративні (загальні) стратегії підприємства (зростання, стабілізація, скорочення);
- конкурентні стратегії (цінове лідерство, диференціація, концентрація);
- продуктово-товарні стратегії (концентрація, диверсифікація, синергізм, варіація, елімінація);
- функціональні стратегії (маркетингові, інноваційні, виробничі, управлінські);
- ресурсні стратегії (техніка і технологія, матеріально-сировинні, трудові, фінансові, інформаційні, енергетичні ресурси).

Відповідно до концепції стратегічного набору кожний рівень стратегічної піраміди пов'язаний із іншими рівнями (рис. 2).

Корпоративна (загальна) стратегія є загальним планом управління для підприємства. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплюючи всі напрями діяльності, якими воно займається. Вона складається з дій, що здійснюються для затвердження своїх позицій в різних галузях промисловості, і підходів, використовуваних для управління підприємством. Рішення з питань корпоративної стратегії на підприємствах приймаються керівниками вищої ланки.

Конкурентна стратегія – це прагнення підприємства зайняти конкурентну ринкову позицію та досягти конкурентних переваг у галузі. Відповідальними за затвердження стратегії є керівники підприємств. Конкурентна стратегія спрямована на те, щоб добитися стійкої і вигідної позиції, що дозволяє підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі. Якщо підприємство зайняте тільки одним видом бізнесу, конкурентна стратегія є частиною корпоративного стратегічного планування. Якщо підприємство включає декілька стратегічних підрозділів, кожен з них розробляє власну цільову програму.

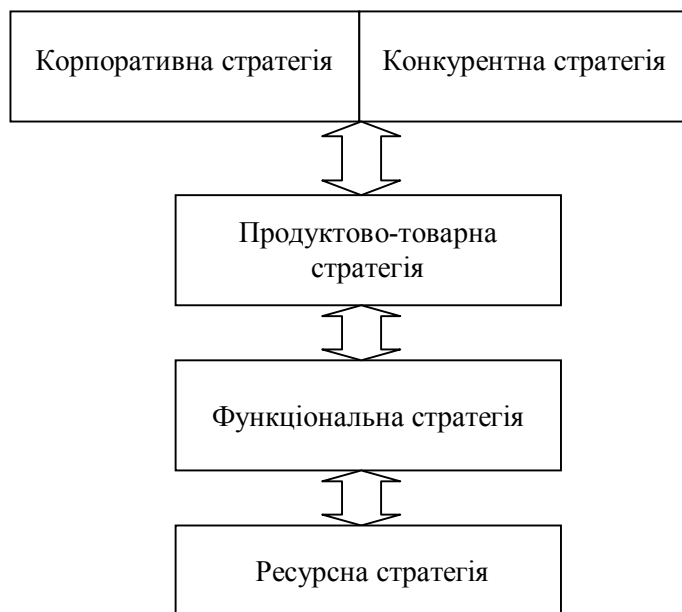


Рис. 2. Взаємозв'язок між типами стратегій підприємства

Продуктово-товарна стратегія розробляється для кожного напрямку діяльності підприємства як з виробництва різних видів товару, так і з надання різних послуг. Її роль полягає у посиленні конкурентоспроможності і збереженні конкурентних переваг, формуванні механізму реагування на зовнішні зміни, інтеграції стратегічних зусиль різних функціональних напрямків. Відповідальність несуть керівники підрозділів із залученням спеціалістів.

Функціональна стратегія – стратегія управління поточною основною діяльністю. Таких стратегій стільки, скільки функціональних напрямків: виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів,

фінанси, кадри, наука тощо. Вона підтримує загальну стратегію, інтеграцію стратегічних зусиль операційної діяльності, створює стратегічні орієнтири для досягнення намічених функціональних цілей підприємства. Відповідальність лежить на керівниках функціональних підрозділів. Функціональні стратегії повинні бути взаємопов'язані між собою, а не мати на меті вузьких цілей.

Значну роль у досягненні стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів відіграють ресурсні стратегії. Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства повинне здійснюватися у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню таких завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних видів;
- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, збереження та використання ресурсів;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності підприємства має форму процесу закупівлі. Для постачальника – це етап завершення процесу відтворення; для споживача – етап, на якому фінансові ресурси, грошовий капітал перетворюються на один з елементів виробничого процесу. Діяльність підприємства спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення виробничого процесу з найменшими втратами. Керівники підприємства на основі сформованого «портфеля» визначають кількість, якість, структуру, ціни, терміни постачання і постачальників по окремих видах ресурсів, виходячи з можливостей ринку, потреб споживачів і вимог виробничих процесів, що є на підприємстві або запланованих до введення з метою виготовлення необхідної продукції.

Застосування ресурсних стратегій істотно залежить від ситуації на ринках. Нині на ринках спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів та їх взаємодіючих з'єднань з широким набором варіантів «ціна-якість». Зрозумівши обмеженість природно-сировинних ресурсів, людство намагається подолати дефіцит окремих ресурсів різними шляхами, в тому числі за рахунок розвитку ресурсозберігаючих технологій, використання штучних матеріалів тощо, але не завжди ці заходи допомагають досягти бажаних результатів. Фізичний брак ресурсів доповнюється політичними обмеженнями в постачанні тих чи інших компонентів у різні країни.

З вищесказаного зазначимо, що існує двосторонній зв'язок продуктово-товарних і ресурсних стратегій: не тільки потреби кінцевих споживачів становлять зміст продуктово-товарних стратегій та відповідні ресурси для їхнього здійснення, а й визначення доступності та якості ресурсів впливає на зміст та кількісні характеристики продуктових стратегій.

Для розробки ресурсних стратегій І. Ансофф пропонує використовувати підхід, аналогічний з визначенням стратегічних зон господарювання при розробці продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби підприємства визначати через «зони стратегічних ресурсів».

Зона стратегічних ресурсів – сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, які забезпечують ресурсами потреби підприємства і сприяють виведенню на ринок його товарного асортименту та ритмічному функціонуванню його виробничо-управлінської системи. Кожне підприємство працює з різними зонами стратегічних ресурсів і намагається забезпечити себе сировиною, матеріалами, паливом, запасними частинами, устаткуванням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами [5, с. 180].

Отже, ресурсна стратегія – це узагальнена модель дій підприємства у зоні стратегічних ресурсів, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів підприємства між окремими сферами його діяльності. Мета ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство необхідними ресурсами. Реалізація ресурсних стратегій означає формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів формують основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

Важливо відзначити, що ресурсний потенціал підприємства характеризується структурою необхідних ресурсів залежно від галузевої належності, характеру виробництва, місцезнаходження; системою прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій; оптимальним співвідношенням ресурсів для досягнення намічених цілей розвитку.

Стратегічний набір є унікальним для кожного підприємства, оскільки він формується на основі індивідуальних умов функціонування, особливостей адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення. Переважно між цілями та можливостями зростання підприємства, що надає середовище, існує певний розрив (інтервал), який у стратегічному аналізі називають стратегічною прогалиною.

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, обумовленими наявними тенденціями зростання підприємства та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі [5, с. 123].

Чітке уявлення про наявні можливості та бажані орієнтири дає змогу приймати обґрунтовані рішення з метою уникнення або пом'якшення негативного впливу на підприємство та окремі його підсистеми. Стратегічна прогалина є полем стратегічних рішень, які мають ухвалити керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення наявних тенденцій розвитку до бажаних. Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів або напрямів діяльності (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають такі дії: пошук нових можливостей зростання; активний пошук інновацій різних типів; визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним; перерозподіл ресурсів із неперспективних у конкурентоспроможні напрямки діяльності.

Отже, тільки при комплексному підході до удосконалення діяльності підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку можна розв'язати проблему заповнення стратегічної прогалини за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто стратегічного набору.

Висновки. Економічна стратегія є формою довгострокового управління соціально-економічними процесами на різних рівнях економічної системи. За рівнем послідовності, важливості й складності завдань економічна стратегія представляє досягнення трьох основних взаємопов'язаних цілей: отримання економічного прибутку, збільшення ринкової частки, зростання вартості підприємства. Передбачення цілей підприємства і засобів їх досягнення на довготривалу перспективу становить сутність стратегії.

Підприємство досягає намічених цілей лише за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії їх окремих типів у стратегічному наборі, що сприяє їхньому взаємопідсиленню. Залежно від ситуації стратегічний набір може змінюватись. Для створення ефективного стратегічного набору кожну з його складових потрібно формувати із залученням фахівців, які знаходяться в 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. Окремі напрямки діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня. Стратегічний набір має заповнювати «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Дж. Макконнел ; пер. с англ. – С.Пб. : ПитерКом, 1999.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегія управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
6. Экономическая стратегия фирмы / [под. ред. А. Г. Градова]. – С.Пб. : Специальная литература, 1999.

References

1. Ansoff, I., Makkonnel Dzh. (1999) Novaya korporativnaya strategiya; per. s angl. Saint Petersburg: PiterKom.
2. Vihanskiy, O. S. (1998) Strategicheskoe upravlenie. 2-e izd.. pererab. i dop. Moscow: Gardarika, 296 s.
3. Porter, M. (2007) Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov. Moscow: Alpina Biznes Buks.

4. Tompson, A. A., Striklend, A. Dzh. (1998) Strategicheskiy menedzhment: iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii; per. s angl. Moscow: Banki i birzhi, YuNITI, 576 s.
5. Shershna`ova, Z. Ye., Obors`ka, S. V. (1999) Strategiya upravlinnya. Kyiv: KNEU, 384 s.
6. Ekonomicheskaya strategiya firmy (1999); pod. red. A. G. Gradova. Saint Petersburg: Spetsialnaya literatura.

Svitlana Demydenko

THE FORMATION OF STRATEGIC SET OF AN ENTERPRISE

The problem of grounded formation of strategic set of an enterprise, in particular providing of rational allocation of resources between directions of activity and their effective use for the best achievement of formulated strategic guidelines, is one of the main goals of strategic management at an enterprise.

The article aims to study the process of forming of strategic set of an enterprise, distinguishing the role of resource providing of strategic activity in the conditions of economy transformation.

For successful activity in the conditions of hard competition every enterprise needs to have a strategic set which includes several types of interrelated strategies. A strategic set is unique for every enterprise, since it is formed on the basis of individual operating conditions, features of adaptation of internal environment to the requirements of external one.

A considerable role in the achievement of strategic guidelines of general, functional and product-commodity types is played by resource strategies. Resource providing of strategic activity of an enterprise should be carried out in proper form on the basis of resource strategies development. Resource potential of an enterprise is characterized by the structure of necessary resources depending on a particular branch of industry, the character of production, location; by the system of decision-making concerning resource support of the development and implementation of resource strategies; by optimum correlation of resources for the achievement of formulated aims of the development.

Thus, an enterprise is successful at the market only subject to balanced strategies, the validity of co-operation of their certain types in a strategic set which contributes to their mutual strengthening. To create effective strategic set every of its components should be formulated, attracting specialists who are in those subsystems and units that will be developed on the basis of selected strategies. Some activities are implemented effectively, when functional and resource strategies are coordinated and adopted to each other and to higher level strategies.

Keywords: *economic strategy, strategic management, strategic set, resource strategy, strategic gap.*

Рецензенти: О. В. Коломицева, д.е.н., професор, зав. кафедри економічної кібернетики та маркетингу Черкаського державного технологічного університету; Л. О. Петкова, д.е.н., професор, зав. кафедри міжнародної економіки Черкаського державного технологічного університету.