

## **ВИБІР СТРАТЕГІЇ – ОСНОВНИЙ ЧИННИК УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

*В даний час в українській економіці дуже багато фірм, що не визначилися або невірно визначилися у виборі стратегії, і відповідно, можуть стати легкою здобиччю для конкурентів. У статті розглянуто значення розробки стратегії у розвитку і успішному функціонуванні підприємства, досліджено визначення стратегії як поняття, виділено основні елементи стратегій та можливості їх реалізації.*

**Ключові слова:** стратегія підприємства, елементи стратегії, стратегічний підхід до управління.

**Вступ.** На даний час спостерігається ситуація, коли все більше вітчизняних підприємств приходять до висновку, що для забезпечення подальшого успішного розвитку їм необхідно розробити стратегію. А для великих підприємств відсутність детально прописаної стратегії розвитку вже починає сприйматися як поганий тон. У той же час ми усвідомлюємо той факт, що розробка стратегії і її реалізація – це різні поняття, і в житті підприємство може не здійснити і половини запланованого в стратегії.

На сьогоднішній день існує велика кількість наукових праць, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, що присвячені вивченню особливостей стратегій підприємства. Зокрема, це наукові праці І. Ансоффа, Г.П. Азоева, І. Александрова, О.Г. Білоруса, В.М. Гейця, О.С. Виханського, О.П. Градова, В.М. Гриньової, П.Ф. Друкера, В.С. Єфремова, В.А. Забродського, Ю.Б. Іванова, М.О. Кизима, Т.С. Клебанової, Ю.Г. Лисенка, Л.Г. Мельника, А.П. Наливайка, В.С. Пономаренка, М.Е. Портера, О.І. Пушкаря, В.Г. Скурихіна, А. Стрікленда, А.А.Томпсона та інших.

**Постановка задачі.** Мета статті - розглянути визначення стратегії як поняття, виділити основні елементи стратегій та можливості їх реалізації; визначити значення розробки стратегії у розвитку і успішному функціонуванні підприємства.

**Результати дослідження.** Слово «стратегія» запозичене з військової науки, походить від грецького strategos – «мистецтво полководця». Іншими словами, стратегія – це концепція досягнення перемоги.

Поняття стратегії як узагальнюючої моделі дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, увійшло в число управлінських термінів, коли проблема реагування підприємства на несподівані зміни у зовнішньому середовищі набула великого значення [6].

Стратегія підприємства – це сукупність його головних цілей і основних способів їх досягнення. Вона здебільшого формулюється і розробляється на

рівні топ-менеджменту, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління.

Розробити стратегію підприємства – значить визначити загальні напрямки розвитку для досягнення довгострокових конкурентних переваг та інших корпоративних цілей [1]. Зазвичай стратегія планується на тривалий період і орієнтується на майбутнє з поетапним процесом реалізації.

Стратегія як функція часу не просто зосереджена на певному періоді, вона, перш за все, є функцією напрямку. Саме стратегія встановлює напрямок діяльності підприємства: зростання, стабілізацію, скорочення або комбінацію варіантів; рішення щодо конкретних товарів і ринках для спрямування фінансових і трудових ресурсів, визначення типу конкурентної переваги.

Стратегію можна розглядати як детальний всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей підприємства з максимальною ефективністю. Основне завдання такого плану – забезпечення нововведень і змін в організації відповідно до змін у навколишньому середовищі.

Реальна стратегія підприємства складається не лише з направлених (запланованих) дій, але і з реакції на непередбачені обставини. Отже, стратегію необхідно розглядати як симбіоз запланованих дій (проактивна стратегія) і адаптивної реакції на ситуацію яка виникла (реактивна стратегія)[5].

Реальна стратегія = проактивна стратегія + реактивна стратегія.

Стратегія необхідна, оскільки майбутнє в основному є непередбачуваним, абсолютної визначеності відносно майбутнього немає. Сучасний темп змін у зовнішньому середовищі, збільшення кількості знань та інформаційних потоків настільки великі, що планування стратегії представляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

Стратегія є основою створення плану розвитку підприємства на тривалий термін, допомагає уточнити найбільш адекватні шляхи дії, знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію щодо можливостей підприємства або зовнішнього середовища. При виборі стратегії можна домогтися більшої визначеності: підприємство зможе передбачити події у зовнішньому середовищі і швидше на них реагувати. Як показує досвід, саме ті організації, які давно існують, швидше за все реагують на зміну зовнішніх факторів.

Сформульована стратегія – це комплекс рішень, що приймаються менеджментом на базі основних принципів і правил. [3]. Іншими словами, стратегія – це зобов'язання діяти певним чином.

Недостатньо мати тільки стратегічний план, необхідний набір основних принципів і правил поведінки персоналу всіх рівнів з урахуванням діяльності в постійно змінних умовах.

За своєю суттю сформульована стратегія і є набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності, тобто стратегію

можна вважати «парасольку», під якою ховаються всі управлінські функції [88].

Успіх підприємства забезпечується добре продуманою стратегією і високою якістю її виконання. Сформульована стратегія сама по собі не гарантує успіху, тобто підприємство, яке розробляє стратегію розвитку, може потерпіти невдачу через помилки в інших управлінських функціях (організації, мотивації, контролю тощо) та / або неефективних дій. Хороша стратегія і її вміла реалізація за рахунок ефективних дій – ось що необхідно для досягнення намічених результатів. Можна розробити сильну стратегію, але не втілити її в життя, або вдало здійснити посередню стратегію. В обох випадках підприємство не використовує всі наявні можливості. Шлях до успіху - блискуче виконана блискуча стратегія.

Визначальними елементами стратегії є рішення про розміщення ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, створення тривалих конкурентних переваг [5].

Розміщення ресурсів – це процес розподілу обмежених організаційних ресурсів (таких, як фонди, технологічний і управлінський досвід), а також вибір товарів і ринків, що пропонують найкращі можливості для інвестування.

Адаптація до зовнішнього середовища охоплює всі дії стратегічного характеру, які повинні забезпечити ефективне пристосування стратегії підприємства до зовнішніх умов з урахуванням як можливостей, так і небезпек. Запорука успіху пов'язана з розробкою такої стратегії менеджменту, при якій дії і внутрішня структура організації оптимально відповідають зовнішнім умовам. Навіть такі великі компанії сучасності, як General Motors та IBM змушені вести боротьбу за виживання через нездатність керівництва пристосовуватися до змін. Ці компанії випередили конкуренти, які зуміли краще адаптуватися до змін у навколишньому середовищі [6].

Внутрішня координація є невід'ємною частиною стратегії і включає координацію стратегічної діяльності організації з метою забезпечення ефективності внутрішніх операцій.

Основою успіху в бізнес-діяльності є створення стійкої конкурентної переваги, яка визначається здатністю підприємства запропонувати товар чи послугу, що перевершують згідно уподобань споживачів, товар або послугу конкурентів.

Стратегічне управління – це діяльність, спрямована на досягнення основних поставлених цілей і завдань організації, визначених на основі передбачення можливих змін навколишнього середовища та організаційного потенціалу, шляхом координації та розподілу ресурсів.

Стратегічне управління можна віднести до філософії чи ідеології бізнесу та менеджменту, де значне місце відводиться творчості вищого керівництва та персоналу організації.

За своєю суттю стратегічний підхід до управління передбачає відповідь на три основних питання: [6].

1. Чого ми хочемо досягти в результаті нашої діяльності? (Модель бажаного стану). Мова йде, перш за все, про постановку цілей, виходячи з бачення керівництвом підприємства свого бізнесу в певному майбутньому. При цьому слід за допомогою аналізу оцінити можливі зміни в навколишньому середовищі, якими можна скористатися для ефективного досягнення цілей, і ті зміни, які можуть перешкодити підприємству в досягненні своїх цілей. Таким чином, створюється деякий ідеал підприємства, до якого слід прагнути (модель ідеальної ситуації).

2. Хто ми в даний час? (Модель реальної ситуації). Оцінюючи потенційні можливості компанії в частині організаційного потенціалу (маркетингового, виробничого, фінансового, кадрового тощо), керівники повинні визначити, чого реально може досягти організація і якими ресурсами вона володіє для досягнення намічених цілей. Така діагностика дає уявлення про можливості організації в частині реалізації нових цілей і про те, чого не вистачає для цього в організаційних ресурсах. Результат подібної діагностики – модель реальної ситуації.

3. Як перейти зі стану, в якому знаходиться підприємство в даний час, в стан, який забезпечить досягнення поставлених цілей в майбутньому? Коли поставлені цілі з урахуванням зовнішніх факторів і оцінені потенційні ресурсні можливості організації, потрібно визначити шлях досягнення мети. Іншими словами, керівники підприємства повинні як в загальних рисах, так і конкретно вирішити, що повинно бути зроблено для виконання поставлених цілей. По суті, це і є поняття стратегії як сукупності головних цілей підприємства і основних способів їх досягнення.

Існує значна кількість варіантів досягнення цілей; завдання стратегічного управління - вибір оптимального варіанту на рівні розробки стратегії, як правило, перетворюється в конкретний план заходів, який повинен бути виконаний у визначені терміни. У моделі, представленій на рис. 1, видно, що перехід підприємства з вихідного стану в бажане (наприклад, лідерство в галузі за обсягом продажів) може відбуватися різними шляхами [2].

Шлях «а» передбачає швидкі і радикальні зміни в організації на первинному етапі стратегічного управління, а потім поступове доведення «деталей» до бажаного стану. Шлях «b» припускає чергування радикальних змін з періодом осмислення досягнутого як стартовим майданчиком для наступного ривка до поставленої мети. Шлях «с» – це поступові, обережні дії, пов'язані з незначними організаційними змінами, які з накопиченням достатнього досвіду в кінці планового періоду повинні привести до істотних змін.

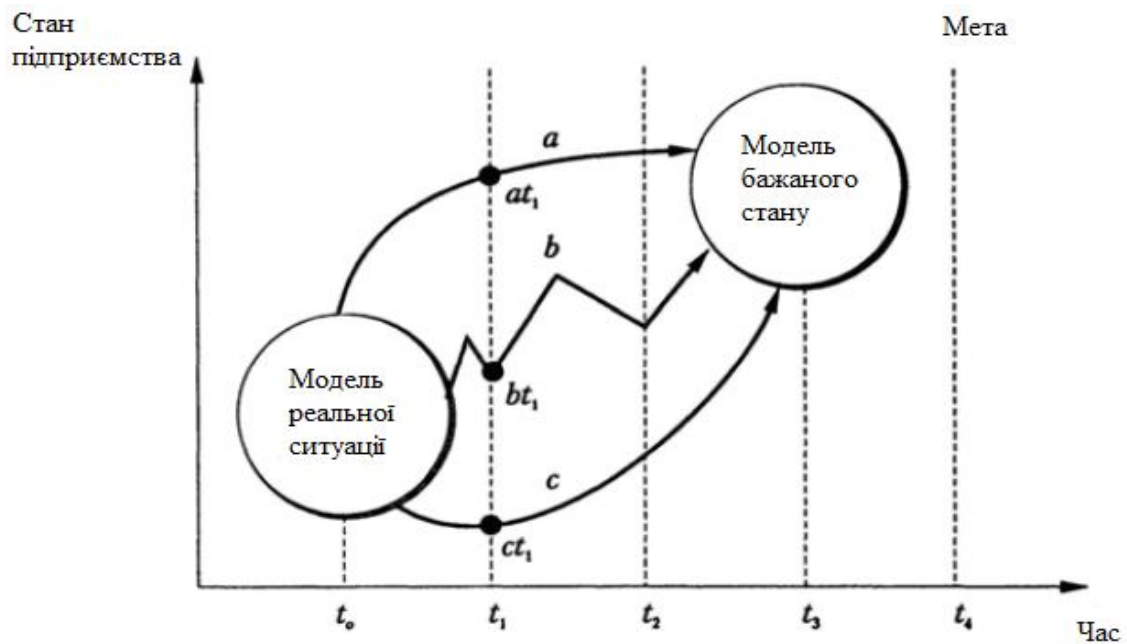


Рис. 1. Базове уявлення про стратегічне управління

Узагальнюючи розглянуті особливості, можна виділити наступні переваги стратегічного підходу до управління:

- забезпечення спрямованості розвитку всієї організації за допомогою постановки цілей і завдань;

- гнучка реакція і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі і досягати своїх цілей;

- можливість для керівників оцінювати альтернативні варіанти розподілу ресурсів організації і приймати скоординовані рішення на всіх рівнях управління, пов'язаних з діючою стратегією;

- створення середовища, що сприяє активному, творчому, ініціативному управлінню і протидіє пасивного реагування на зміну ситуації.

**Висновки.** Фірма, яка прагне стати конкурентоспроможною, може обрати для досягнення цієї мети різні шляхи, але зробити вибір вона повинна обов'язково. Якщо фірма не визначилася зі стратегією конкурентної боротьби, то це – небажання вибрати спосіб, яким вона хоче вести конкурентну боротьбу. Такі фірми опиняються в надзвичайно поганому стратегічному положенні. Їхня частка на ринку недостатня, вони відчувають брак інвестицій, і таким фірмам майже гарантована низька норма прибутку. Намагаючись бути присутнім скрізь, фірма, що не визначилася зі стратегією, у кожному конкретному ринковому сегменті буде поступатися компаніям, вже зробили вибір.

В даний час в українській економіці дуже багато фірм, що не визначилися або невірно визначилися у виборі стратегії, і відповідно, можуть стати легкою здобиччю для конкурентів, які краще засвоїли жорстоку науку ринку. Непослідовні дії вітчизняних підприємств, що виявили свою слабкість

через не вибрану або невірно вибрану стратегію, додатково ускладнюють їхнє становище.

#### Перелік посилань

1. Клейнер Г. Стратегічний менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г.Клейнер // Проблемы теории и практики управления, 2009.– №1.– С.15-22.
2. Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А.И. Панов, И.О. Коробейников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.
3. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклад: Навч. посібник. - К.: ВД»професіонал», 2005. - 320 с.
4. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XX. – 412 с.
5. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.-192.
- 6.86. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2006. – 240 с.

---

**Садурская М.А.**  
*аспирант НТУУ «КПИ»*

### **ВЫБОР СТРАТЕГИИ - ОСНОВНОЙ ФАКТОР УСПЕШНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В настоящее время в украинской экономике очень много фирм, которые не определились или неверно определились в выборе стратегии, и соответственно, могут стать легкой добычей для конкурентов. В статье рассмотрено значение разработки стратегии в развитии и успешном функционировании предприятия, исследованы определения стратегии как понятие, выделены основные элементы стратегии и возможности их реализации.*

**Ключевые слова:** стратегия предприятия, элементы стратегии, стратегический подход к управлению.

**Sadurska M.O.**

### **SELECTION STRATEGY - KEY FACTORS FOR SUCCESSFUL OPERATION OF THE ENTERPRISE**

*At present, the Ukrainian economy a lot of companies that are not defined or incorrectly defined in the choice of strategy, and accordingly, may become an easy target for competitors. The article considers the importance of developing strategies in the development and successful operation of the company, investigated the definition of strategy as a concept identified the main elements of the strategy and the possibility of their implementation.*

**Keywords:** business strategy, the elements of strategy, strategic approach to management.