

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

У статті розглядаються питання сутності стратегії підприємства та особливостей її формування

Постановка проблеми. Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку. Формування стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Таким чином визначення сутності стратегії підприємства та особливостей її формування на сьогодні є важливим питанням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Великий внесок у вивчення стратегії підприємства внесли такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як А. Чандлер, І. Ансофф, Г. Клейнер, Д. Хассі, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова, С.А. Попов, Л.І. Євенко та інші. [1,4,7,8,10]

На сьогодні існує велика кількість визначень стратегії, що трактують це поняття залежно від об'єкта і предмета своїх досліджень відносно до конкретної формальної ситуації, і це є свідченням значної уваги до цього поняття.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Отже, огляд та аналіз наукової літератури дав можливість зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиного чіткого визначення сутності стратегії підприємства та не досить чітко визначені особливості її формування.

Мета дослідження. Визначити сутність стратегії підприємства та проаналізувати особливості її формування.

Виклад основного матеріалу.

Довгий час вважалося, що розробка стратегії – це мистецтво талановитих осіб. Проте використання стратегії як одного з найважливіших інструментів стратегічного управління зумовило необхідність конкретизації її суті, а також певних правил розробки. В той же час складність і неоднозначність цієї категорії не дозволяють дати однозначне і вичерпне її тлумачення. Розвиток теорії та практики стратегічного управління обумовлює постійне удосконалення визначень стратегії. [3]

Поняття стратегія займає центральне місце в теорії стратегічного управління. Етимологічно слово «стратегія» походить з давньогрецької мови: stratos - армія, agos - я управляю. Спочатку воно означало мистецтво або науку бути полководцем. Ще в древньому Китаї в період між 480 і 221 рр. до н.е. була написана книга «Мистецтво війни». Ця древня праця свідчить про те, що вже тоді стратегія була невід'ємним елементом світогляду людей. [9]

В даний час можуть бути виділені три сталі підходи до формування стратегії: цільовий, спосіб дій, плановий документ. (Табл. 1)

Таблиця 1

Підходи до сутності поняття стратегія

№	Визначення	Підхід	Автор
1	Стратегія є визначенням основних довгострокових цілей підприємства і адаптацією курсів дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей	Цільовий	А. Чандлер
2	Стратегія – набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємств	Спосіб дій	А.П. Градова
3	Стратегія – спосіб дій, який обумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки в досить тривалому інтервалі	Спосіб дій	Ефремов В.С.
4	Стратегію краще всього розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби	Спосіб дій	Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж.
5	Стратегія підприємства є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення), що передивляється, для забезпечення стійкої відмінності і прибутковості	Спосіб дій	Наливайко А.П.
6	Стратегія – об'єднаний план, який зв'язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності	Плановий документ	Белошарпа В.А., Загорій Г.В.
7	Стратегія – план дій фірми для досягнення ринкового успіху і, якщо можливо, придбання конкурентної переваги над фірмами-суперниками	Плановий документ	Уткин Е.А.

Перший підхід – цільовий, акцентує увагу на необхідності формування стратегічних цілей підприємства.

Другий підхід може бути визначений як «спосіб дій» або «спосіб поведінки». Прибічники цього підходу найважливішою складовою стратегії вважають чітке формулювання певної лінії поведінки підприємства, що забезпечує досягнення його цілей з врахуванням специфіки зовнішнього середовища і потенціалу підприємства.

Ряд вчених визначає стратегію як конкретний плановий документ, ставлячи основною задачею необхідність формалізації стратегії. Не зменшуючи значущості формування стратегічного плану, слід зазначити, що стратегія і стратегічний план різні поняття і їх не можна ототожнювати. Стратегічний план складається на основі стратегії і містить ряд інших важливих складових.

На сьогодні найбільш правильним є розуміння стратегії, що враховує два аспекти. Перший аспект - формулювання стратегії, другий - її виконання. Формулювання стратегії є становленням ідеальної аналітичної мети, тоді як її виконання має передусім адміністративне наповнення. Таким чином, стратегія повинна включати цілі і комплекс дій, які мають вирішальний характер для підприємства і які відрізняють його від інших підприємств. Стратегічні цілі є початковими і визначальними для усієї стратегії. В той же час цілі переглядаються або коригуються внаслідок дії зовнішніх чинників (адаптація) і уточнюються або змінюються з врахуванням наявності динаміки внутрішніх ресурсів. [6]

На сьогодні існує багато визначень поняття стратегія. Роздивимося більш детально. (Табл. 2)

Визначення сутності поняття стратегія

№	Автор	Визначення
1	І. Ансофф, К.А. Волкова, І.П. Дежкина, Ф.К. Казакова, А.Н. Люкшинов	Стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
2	А. Винокуров	Стратегія являє собою систему управлінських рішень визначають перспективні напрямки розвитку організації, сфери, форм і способів її діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.
3	М.К. Старовойтов	Стратегія компанії - це ідеологія розвитку, якісного конкретизування як орієнтири та станів компанії, послідовності дій по їх досягненню в рамках сформованих цілей.
4	Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, Е.Б. Стародубцева	Стратегія - це довготривалі, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту.
5	М.Д. Крук	Стратегія - це правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації.
6	П. Дойль	Стратегія - це комплекс прийнятих менеджментом рішень по розміщенню ресурсів підприємства та досягненню довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.
7	Дж. Глін, В. Маркова, Д. Перкінс	Стратегія - це основна сполучна ланка між тим, що організація хоче досягти, її цілями, і лінією поведінки, обраною для досягнення цих цілей.
8	В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова	Стратегія - це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху. Це свого роду «нитка часу», що зв'язує минуле і майбутнє і одночасно вказує шлях до розвитку.
9	В.С. Єфремов	Стратегія - це образ дій, що обумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки виробничо-комерційної організації на досить тривалому історичному інтервалі.
10	Е. А. Уткін	Стратегія - це сукупність головних цілей підприємства і основних способів досягнення даних цілей.
11	О. С. Виханский	Стратегія - це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілям.

12	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
13	Р.А. Фатхутдінов	Стратегія - це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління до досягнення нею стратегічних цілей у будь-якій області діяльності.
14	Е.Е. Вершігора	Стратегія - це загальний всебічний план досягнення мети.
15	Б.В. Прикіна, Л.В. Прикіна, Н.Д. Еріашвілі	Стратегія - це дослідження сценаріїв розвитку майбутнього організації; обґрунтована ідея, що дає перевагу в конкурентній боротьбі; стратегічна альтернатива з встановленням цілей; загальний всебічний план їх досягнення; комплексний план, призначений для здійснення місії організації як сукупність орієнтирів її діяльності. Стратегія - це система всеосяжного контролю, дія в інноваційній політиці, гнучка політика кадрів, дослідження майбутнього, сценарій ситуацій, ідея і переваги в конкурентній боротьбі, система способів управління системами і сукупність орієнтирів для їх розвитку, комплексний системний план досягнення цілей, спільна «оркестрова» робота груп, організації, профспілок і уряду.
16	К.А. Волкова, І.П. Дежкіна, Ф.К. Казакова	Стратегія - це весь взаємопов'язаний комплекс діяльності в ім'я зміцнення життєздатності та мощі даного підприємства по відношенню до його конкурентів. Стратегія являє собою узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства.
17	А.А. Томпсон, А.Дж. Ш. Стрікленд	Стратегія - це управлінський план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів і досягнення певних результатів діяльності. Стратегія - це зобов'язання здійснювати одну сукупність дій, а не іншу.
18	М. Д. Соколов	Стратегія - це сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку фірми.
19	Н. Туленков	Стратегія - це встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентну спроможність підприємства, що зміцнюють позиції на ринку, що підвищують здатність підприємства до виживання в конкретній ситуації.
20	І. Скларова	Стратегія - це шлях до досягнення цілей, задекларованих в місії.
21	А.Д. Гігельман	Стратегія - це загальний напрямок, генеральна лінія розвитку підприємства.
22	А. Чандлер	Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Таким чином, при визначенні стратегії підприємства необхідно спиратися на такі основні положення:

1. Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто є певним набором стратегічно значущих напрямів діяльності.

2. Як для існуючих напрямів, так і для нових, які з'явилися в портфелі підприємства внаслідок стратегічних рішень відносно: вертикальної інтеграції, диверсифікації, зовнішнього росту або радикальних технологічних змін, встановлюються цілі і способи їх досягнення, які повинні привести до довгострокового конкурентоздатного стану підприємства.

3. Кожен напрям має свої власні стратегічні можливості росту і прибутковості, які створюються і реалізуються за умови специфічного підходу до формування, досягнення, утримання і оновлення конкурентних переваг, відмінностей порівняно з іншими підприємствами, що беруть участь в цьому напрямі діяльності.

4. Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрями діяльності) мають бути збалансованими, взаємодоповнюючими або такими, що забезпечують отримання синергетичного ефекту і неухильний ріст в довгостроковому періоді, а також найкраще використання всього стратегічного потенціалу: ресурсів, процесів, навичок, умінь, організаційних можливостей і здібностей до саморозвитку

5. Як конкурентні переваги певного напрямку діяльності повинні постійно підтверджуватися і якісно оновлюватися, так і стратегія підприємства не може бути фіксованою на певний період і повинна постійно уточнюватися або, у разі потреби, принципово мінятися під впливом зовнішніх чинників. [4]

Характерними рисами стратегії, що відрізняють її від інших стратегічних компонент, є наступні.

1. Процес розробки стратегії не завершується якою-небудь терміновою конкретною дією. Зазвичай він завершується визначенням загальних напрямів, рух, по яких забезпечує розвиток і зміцнення позицій підприємства.

2. Сформульована стратегія повинна використовуватися для розробки і відбору стратегічних проектів. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру : відхиляються усі можливості, розділи і напрями, які не сумісні з нею.

3. Розроблена стратегія переглядається в разі досягнення підприємством поставлених цілей, або при умові суттєвих змін в оточуючому чи внутрішньому середовищі. як тільки реальний розвиток подій стає таким, що відповідає бажаному підприємством. При розробці стратегії неможливо передбачити усі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні способів. Тому, як правило, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація відносно різних стратегічних альтернатив.

4. При появі повнішої і точнішої інформації може виникнути сумнів відносно обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому необхідним є зворотний зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію. [1]

Формування стратегії підприємства передбачає ідентифікацію чотирьох складових :

- власних цінностей і прагнень, тобто що підприємство прагне робити;
- ринкових можливостей, або, які зовнішні потреби підприємство може задовольняти в процесі своєї виробничо-господарської діяльності;
- підтверджених зобов'язань перед суспільством і його членами, тобто, що підприємство повинно робити.
- потенціалу підприємства і ресурсів.

Таким чином стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам.

Формування стратегії є послідовною реалізацією ряду взаємозв'язаних етапів, укрупнено представлених на рисунку 1.



Рис 1. Основні етапи формування стратегії підприємства

Кожен з цих етапів є системою дій, що складається з багатьох взаємозв'язаних елементів, і може бути реалізовано за допомогою різних методів. Детальний зміст окремих етапів буде розглянуто в подальших розділах. [5]

При формуванні стратегії підприємства використовують наступні принципи.

1. Динамічний зворотний зв'язок - облік змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, і підтримка тісного взаємозв'язку між підприємством і зовнішнім середовищем.

2. Альтернативність - розробка і аналіз різних варіантів зміни зовнішнього середовища і поведінки підприємства.

3. Специфічність - стратегічна поведінка підприємства визначається його специфікою, наявністю конкурентних переваг цінностями і прагненнями власників і трудового колективу. [7]

Висновки та перспективи подальших досліджень. На підставі проведеного дослідження було сформовано визначення стратегії підприємства. Стратегія підприємства - це набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг.

Також, можна зробити висновок, що формування стратегії підприємства - логічний і аналітичний процес обґрунтування майбутнього положення фірми залежно від зовнішніх умов.

Таким чином, сформульоване нами визначення сутності стратегії підприємства дає змогу керівникам підприємств більш детально вирішувати проблему формування стратегії.

Список використаних джерел

1. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2009 г.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - Санкт - Петербург.: Издательство «Питер», 2010 г.
3. Балтакса П.М. Слабеющие эффективности: Из опыта промышленного предприятия. - М.: Экономика, 2009.- 92с.
3. Белобтецкий И.А. Прибыль предприятия // Финансы.- 2010.- №3.
4. Бромвич М. Анализ экономической эффективности капиталовложений. Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2008 г.
5. Васильев В.В. Общедоступная книга о новых налогах в России. - М.: Страхование общество, 2009.- 95с.
6. Вебер Ю., Гельдель Х., Шеффер У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии. Проблемы теории и практики управления, 2007 г.
7. Карпов А., журнал «Управление компанией» №2, издательство Россия, 2010г.
8. Конкурентоспособность фирмы: учебное пособие / Кузнецова Е.Ю. – Екатеринбург: изд. УГТУ-УПИ, 2011 г.
9. Золкина З.К. Основы анализа финансового анализа предприятия.- Ярославль: Финансы, 2008.- 66с.
10. Разработка стратегии фирмы: методические указания по курсовому проектированию по дисциплине «Стратегический менеджмент»/ сост. Е.Ю. Кузнецова – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009 г.

Ковтуненко К., Скоморохин Д. Стратегия предприятия: определение и особенности ее формирования. В статье рассматриваются вопросы сущности стратегии предприятия и особенностей ее формирования.

Kovtunenکو K., Skomorohin D. Enterprise strategy: definition and features of its formirovaniya. The article examines the nature of business strategy and features of its formation.