

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ

*Розглядаються теоретичні концепції та практичний механізм впливу сучасних стратегій розвитку компанії на міжнародних ринках як фактор її стабільного функціонування.*

*In the article theoretical conceptions and practical mechanism of influence of modern strategies of development of company are examined on international markets, as a factor of her stable functioning.*

**Постановка проблеми.** Актуальність розробки стратегії корпорації полягає в тому, що інтенсивно змінюються чинники зовнішнього середовища. Висока динаміка основних макро-економічних показників, пов'язаних з інвестиційною активністю організацій, темпи науково-технологічного прогресу змінюють форми регулювання інвестиційної діяльності, не дозволяють ефективно управляти інвестиціями підприємства на основі лише раніше накопиченого досвіду і традиційних методів фінансового менеджменту.

У цих умовах відсутність розробленої стратегії, адаптованої до можливих змін чинників зовнішнього середовища, може привести до того, що інвестиційні рішення окремих структурних підрозділів організації носитимуть різноспрямований характер, призводитимуть до виникнення протиріч і зниження ефективності інвестиційної діяльності в цілому.

Важливою умовою розвитку корпорації відповідно до обраної економічної і фінансової стратегії є її висока інвестиційна активність. Економічне зростання і інвестиційна активність є взаємообумовленими процесами, тому підприємство повинне приділяти постійну увагу питанням стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного менеджменту корпорацій досліджуються в роботах вітчизняних та зарубіжних таких учених-економістів, як В. Аньшина, Н. Ігошина, В. Шеремета, Е. Короткова, В. Ковалева, І. Бланка, Є. Лобанова, Ю. Бриггема, С. Ільєнкова, В. Уткіна, Л. Булгакова, Т. Данилова та інших.

Мета статті. Дослідження процесу розробки стратегії, оскільки вона є найважливішою складовою частиною загальної системи стратегічного вибору компанії.

Виклад основного матеріалу. Світовий досвід бізнесу свідчить, що стратегічний підхід до управління підприємством надає великі можливості для ефективного розвитку в складних і мінливих умовах сучасного ринку.

Термін “стратегічне управління” було введено в 60–70 роках ХХ ст., щоб розмежувати поточне управління на рівні виробництва й управління на вищому рівні.

Ключове поняття стратегічного менеджменту – “стратегія” (у перекладі з грецької – “містецтво розгортання війська в битві” чи “містецтво генерала”).

Традиційно містецтво стратегії ґрунтується на уявленні про нього як одного з процесів управління організацією. Стратегія має такі ознаки:

- вона проходить у своєму розвитку два етапи (розробки та впровадження);
- складається з рішень, для прийняття яких потрібно проаналізувати ресурси та сформулювати загальні цілі й можливі варіанти їх досягнення, але не беручи до уваги обмеження, що виникають на етапі реалізації;
- стосується переважно зовнішнього середовища діяльності організації

Стратегією називають набір правил для прийняття рішень, на які організація орієнтується у своїй діяльності. Автор цього означення І. Ансофф запропонував чотири групи таких правил:

- 1) ті, які доцільно використовувати для оцінювання результатів діяльності фірми тепер і в майбутньому;
- 2) згідно з якими формуються відносини фірми із зовнішнім середовищем;
- 3) відповідно до яких налагоджуються відносини та процедури всередині організації;
- 4) за якими фірма діє щодня [6].

Наприкінці 80-х років ХХ ст. з'явився новий підхід до означення поняття стратегії, який не суперечить минулим, але уточнює деякі аспекти:

- а) у стратегії однаково важливі всі складові, бо на стадії впровадження можуть виникнути непередбачувані фактори, які значно змінюють результат;
- б) стратегія пов'язана також із внутрішніми чинниками діяльності організації;
- в) стратегія – це процес, що відображає філософію керівництва фірми.

На сьогодні існує багато означень стратегії, зокрема:

1) у широкому розумінні стратегія – це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності організацій;

2) у практичному аспекті:

- це генеральна довгострокова програма чи спосіб дій стосовно вибору пріоритетів і розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
- засіб досягнення довгострокових цілей фірми;
- продумана сукупність норм і правил, що лежать в основі розробки та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства.

Аналізуючи наведені визначення сутності поняття "стратегія", в їх структурі можна визначити наступні елементи:

- 1) базове поняття або дія;
- 2) інструменти реалізації стратегії;
- 3) результат реалізації.

На основі подальшого аналізу структури визначень поняття "стратегія" можна зробити висновок, що автори подають такі варіанти формулювання його базового поняття:

- 1) набір правил для прийняття рішень – І. Ансофф;
- 2) дії, модель дій, програма дій – Б. Карлофф, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, В.Ф. Оберемчук, М. Портер;
- 3) детальний всебічний комплексний план – М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р.А. Фатхутдінов, А. Стрікленд, А. Томпсон;
- 4) комплекс прийнятих рішень – П.С. Дойль;
- 5) система установок і заходів – Н.В. Шеховцева;
- 6) довгостроковий якісно визначений курс, напрям розвитку організації – О.С. Віханський, З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний;
- 7) набір напрямів діяльності – А. Наливайко;
- 8) функціональний засіб – В. Колпаков;
- 9) координуючий фактор – Н.В. Куденко;
- 10) система довгострокових цілей – І.А. Бланк.

Базова дія зустрічається у визначеннях А.Д. Чандлера та К.Р. Ендрюса на ранніх етапах розвитку теорії стратегічного менеджменту і формулюється як "процес визначення довгострокових цілей" або "встановлення ідеальної аналітичної мети".

Під інструментами реалізації стратегії більшість авторів розуміють вибір напрямів та адаптацію курсів дій щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства, враховуючи позиції у навколишньому середовищі. Варто зазначити, що у ряді визначень, зокрема, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Н.В. Шеховцевої, Р.А. Фатхутдінова, З.Е. Шершньової та С.В. Оборської, А. Наливайка, В.А. Белошапки та Г.В. Загорного, даний структурний елемент відсутній.

Щодо третього елементу структури визначення поняття "стратегія", – результату реалізації, – формулювання авторів поділились на три групи.

Перша група авторів, зокрема А.Д. Чандлер, А. Стрікленд, А. Томпсон, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, О.С. Віханський, Р.А. Фатхутдінов, В. Колпаков, Н.В. Куденко, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, І.А. Бланк – визначають його як досягнення цілей.

Представники другої групи авторів, такі як І. Ансофф, М. Портер, П.С. Дойль, Н.В. Шеховцева, А. Наливайко, визначають результат реалізації стратегії як оптимізацію довгострокової норми прибутку, зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб клієнтів, максимальну віддачу від капіталовкладень або зміцнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

І третя група авторів, зокрема З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, В.Ф. Оберемчук, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний, формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації. На нашу думку, саме цей підхід до визначення результату реалізації стратегії варто вважати найбільш змістовним, оскільки досягнення цілей можна розглядати як процес розвитку підприємства результати реалізації стратегії, окреслені другою групою авторів, можна вважати окремими характеристиками цього процесу.

Таким чином, можна зробити висновок, що, як би не був сформульований результат реалізації стратегії, будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку.

Отже, стратегія – це майбутня діяльність, розрахована на тривалий період і спрямована на досягнення певної мети [10].

Процес прийняття та виконання стратегічних рішень, центральна ланка якого – стратегічний вибір, що ґрунтується на зіставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, у якому діє підприємство, називається стратегічним управлінням.

Процес стратегічного управління загалом складається з двох взаємопов'язаних фаз: формулювання стратегії та її реалізації.

У літературі описано різні підходи до трактування процесу стратегічного управління. Бодді Д. та Пейтон Р. розглядають сім його стадій:

- 1) визначення намірів організації, які відображаються в її місії та головних цілях;

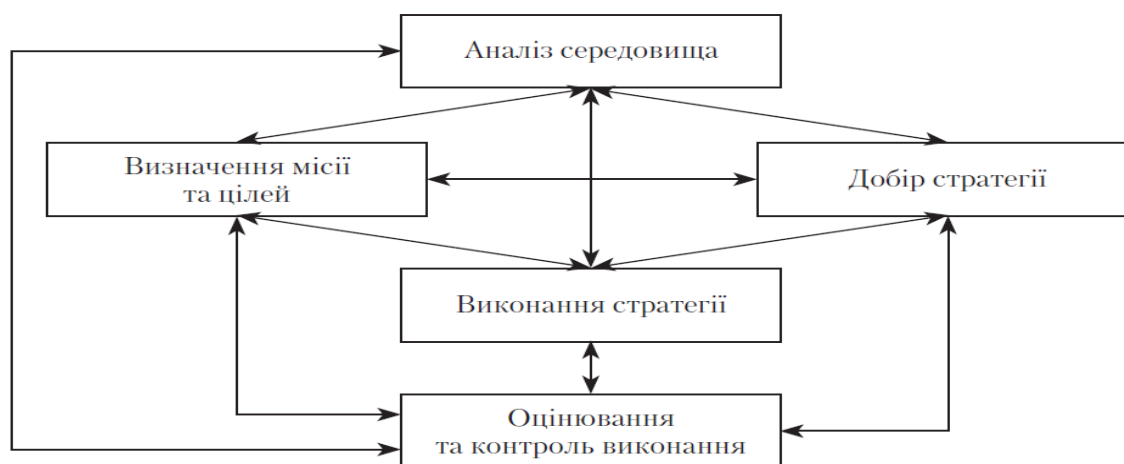
- 2) аналіз ділового середовища (дослідження його внутрішніх і зовнішніх факторів);
- 3) конкретизація загальних цілей у безпосередні завдання;
- 4) визначення способів виконання завдань;
- 5) аналіз альтернативних стратегій, оцінювання варіантів і добір найкращих;
- 6) реалізація стратегії;
- 7) спостереження та контроль, у разі потреби виконання коригувальних дій і перегляд стратегії [7].

Схожі погляди розділяють А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд, автори відомого підручника “Стратегічний менеджмент” [5]. Вони твердять, що в процесі стратегічного управління менеджери мають виконувати п’ять взаємопов’язаних завдань:

- 1) визначення сфери діяльності та формулювання стратегічних установок;
- 2) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- 3) формулювання стратегії для досягнення визначених цілей і результатів діяльності виробництва;
- 4) реалізація стратегічного плану;
- 5) оцінювання результатів діяльності та коригування стратегічного плану й методів його реалізації (у разі потреби).

Російський автор О. С. Віханський вважає, що стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п’яти взаємопов’язаних управлінських процесів (рис. 1):

- 1) аналіз середовища, який містить вивчення макрооточення (вплив економіки, правового регулювання, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціокультурних факторів, технологічного розвитку суспільства тощо), безпосереднього оточення підприємства (споживачі, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили), його внутрішнього середовища (персонал, організація управління, виробництво, фінансовий стан, організація маркетингу, корпоративна культура);
- 2) визначення місії та цілей організації (формулювання місії, яка в концентрованій формі виражає сенс діяльності підприємства, його призначення; визначення довгострокових і короткострокових цілей);
- 3) добір стратегії (прийняття рішення щодо того, якими засобами підприємство досягатиме поставлених цілей);
- 4) виконання стратегії (організаційний етап проведення стратегічних змін на підприємстві);
- 5) оцінювання та контроль виконання стратегії [3].



**Рис. 1. Структура стратегічного управління компанії.**

Усі процеси стратегічного управління логічно впливають один з одного, кожний процес впливає на інші та на всю їх сукупність.

На великих підприємствах стратегію розробляють на кількох організаційних рівнях [2].

Корпоративна стратегія поширюється на всю компанію, охоплює всі напрями її діяльності. Рішення щодо корпоративної стратегії зазвичай приймає рада директорів: керівники найвищого рангу та інші ключові менеджери.

Розробка корпоративної стратегії для підприємства має такі складові:

- визначення меж і напрямів диверсифікації;
- заходи з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, у яких уже працює підприємство (швидкий розвиток найперспективніших підприємств, забезпечення нормальної діяльності в основних сферах бізнесу, підтримка ділової активності в малопривабливих, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих сфер бізнесу) [8];

- пошук способів досягнення синергетичного ефекту від діяльності споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу;
- визначення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші напрями діяльності.

Ділова стратегія. Для підприємства, яке займається одним видом бізнесу, корпоративна та ділова стратегія збігаються; відмінності між ними є тільки на диверсифікованому підприємстві.

Ділова стратегія стосується управління окремою сферою діяльності підприємства; вона складається з низки підходів і напрямів, розроблюваних керівництвом для досягнення найкращих показників у цій сфері діяльності.

Відповідальність за ділову стратегію несе менеджер стратегічного господарського підрозділу (стратегічної бізнес-одиниці) підприємства – самостійної структурної одиниці організації, орієнтованої на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу).

Стратегічна бізнес-одиниця – незалежна від інших зона бізнесу, яка охоплює певну сферу діяльності фірми; внутрішньофірмова організаційна одиниця, що відповідає за розробку стратегії фірми на одному чи кількох сегментах цільового ринку [4].

Сукупність стратегічних одиниць бізнесу утворюють господарський (корпоративний, стратегічний) портфель фірми. В основі виокремлення стратегічних одиниць бізнесу лежить концепція сегментації ринку (поділу ринку на частини – сегменти зі схожими характеристиками), згідно з такими критеріями: територіальним (ринковим), товарним (продуктовим), за типом покупців, мішаним. Залежно від рівня виділення стратегічних бізнес-одиниць ними можуть бути регіональні відділення, дочірні компанії, підприємства, групи підрозділів тощо [9].

Стратегічна бізнес-одиниця має такі характеристики:

- вона орієнтована на певну сферу діяльності (товари чи послуги, тип покупців, географічний ринок) або на кілька сфер водночас;
- має власну стратегію розвитку, що ґрунтується на конкурентних перевагах, і чітко визначених конкурентів;
- має самостійного керівника з повноваженнями приймати важливі рішення, який контролює більшість факторів, що впливають на рівень прибутків; розпоряджається ресурсами, самостійно планує та проводить виробничо-збутову діяльність, матеріально-технічне постачання;
- відповідає за самостійне створення прибутку.

У компанії може бути від однієї стратегічної бізнес-одиниці (якщо це невелика спеціалізована фірма) до кількох десятків. Коли їх недостатньо, то є загроза ігнорування важливих відмінностей у напрямках бізнесу; надто велика кількість стратегічних бізнес-одиниць ускладнює процес стратегічного управління.

Основне завдання ділової стратегії – досягнення і закріплення довготермінової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку. Для його виконання ділову стратегію слід розробляти за такими основними напрямками:

- планування заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг;
- формування механізму реагування на зовнішні зміни;
- координація стратегічних дій основних функціональних підрозділів (закупівля, НДДКР, фінанси, виробництво, маркетинг);
- зусилля щодо вирішення специфічних питань і проблем підприємства.

Функціональні стратегії стосуються плану дій окремих функціональних відділів і служб підприємства (НДДКР, виробництво, маркетинг, персонал, розподіл, фінанси тощо) у межах корпоративної та ділової стратегії. За її формування відповідають керівники функціональних підрозділів.

Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії та конкурентоспроможності компанії, створенні управлінських орієнтирів для досягнення визначених функціональних цілей підприємства. Якщо керівники функціональних підрозділів реалізують власні стратегії незалежно один від одного та від менеджера стратегічної бізнес-одиниці, то це може призвести до нескоординованих дій і конфліктів. Щоб цього не трапилось, потрібно координувати функціональні стратегії ще на стадії обговорення, коли не пізно усунути розбіжності.

Операційні стратегії визначають як забезпечити виконання важливих оперативних завдань (закупівлю матеріалів, управління запасами, ремонт, транспортування, рекламні кампанії та ін.) у рамках функціональних, ділових і корпоративних стратегій підприємства. За їх розробку відповідають менеджери середньої ланки. Їхні пропозиції має розглядати й затверджувати керівництво підприємства.

Як стратегічне управління підвищує результативність діяльності організації?

По-перше, організація може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього.

По-друге, підприємство має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і, відповідно, пристосуватися до них.

По-третє, фірма може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень.

По-четверте, організація стає більш керованою, бо завдяки стратегічним планам є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань [7].

На жаль, стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач. Воно має такі обмеження.

1. Стратегічне управління не дає змоги точно та детально передбачити майбутнє.

2. Стратегічне управління не можна звести до сукупності правил, процедур, схем діяльності. Воно не дає рекомендацій, що та як робити, виконуючи певні завдання в різних ситуаціях. Кожен менеджер розуміє та реалізує стратегічне управління по-своєму.

3. Процес стратегічного управління потребує величезних зусиль, чималих витрат часу та ресурсів.

4. Різко збільшуються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення та вибору.

5. За стратегічного управління часто забагато уваги приділяють стратегічному плануванню [10].

Проте розробка стратегічного плану не настільки важлива. Головне – це реалізація стратегічного плану, проведення змін, що призводить до спротиву персоналу та відбувається зі значними складнощами.

Висновки. Формування стратегії підприємства є важливим етапом управління. Визначальною в розробці стратегії є кардинальна зміна цілей операційної діяльності корпорації, пов'язаний з новими комерційними можливостями, що відкриваються. Реалізація таких цілей вимагає зміни виробничого асортименту, впровадження нових виробничих технологій, освоєння нових ринків збуту продукції і тому подібне.

У цих умовах істотне зростання активності організації і диверсифікація форм її діяльності повинні носити прогнозований характер, що забезпечується розробкою чітко сформульованої стратегії. Процес побудови стратегії може набирати різних форм: розробки концепцій, формального планування, систематичного аналізу чи реалізації бачення керівництва. Але його обов'язкова умова – своєчасність дій і їх адекватність оточенню.

## Література

1. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. – К.: КНЕУ, 2007. – 322 с.
2. Винокуров В. А. Організація стратегічного управління на підприємстві // М.: Фінанси та статистика, 2006. – 176 с.
3. Виханський О. С. Стратегічне управління: Підручник // М.: Гардарики, 2008. – 292 с.
4. Путятин Ю.А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия: монография / Ю.А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед // X. : Основа, 2010. – 488 с.
5. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation//Harvard Business Review, Vol. 68, 2001, p.80.
6. Stephen E., Pandit A. How companies act on global trends: a McKinsey Global Survey//McKinsey Quarterly, March 2008, pp. 1-10.
7. Stiglitz J.E. The roaring nineties: a new history of the world's most prosperous decade New York, N.Y.:W.W. Norton & Company, 2003, p.568.
8. Stolowy H., Jeny A. How Accounting Standards Approach and Classify Intangibles an International Survey//HEC School of Management, For Presentation at the MERITUM Classification Meeting, 1999, p.37.
9. Strengthening Financial Markets: Do Investors Have the Information They Need?//Report of an SEC-Inspired Task Force, May 2001, pp. 1-39.
10. Struven P. (and al.) Powering Up for PMI. Making the Right Strategic Choices/ZBostonConsultingGroup Report, June 2007, p. 4.