

## **РОЛЬ СТРАТЕГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В статті розкрито суть та значення стратегії. Визначено основні її складові та порядок формування з рахуванням умов та виду діяльності, особливостей навколишнього середовища функціонування організації. Здійснено аналіз впливу стратегій на ефективність діяльності підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, організація, розвиток, стратегічний план, місія, концепція, конкурентні переваги.

## **Лазоренко Л.В. РОЛЬ СТРАТЕГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье раскрыта суть и значение стратегии. Определены основные ее составляющие и порядок формирования с учетом условий и вида деятельности, особенностей окружающей среды функционирования организации. Сделан анализ влияния стратегий на эффективность деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, организация, развитие, стратегический план, миссия, концепция, конкурентные преимущества.

## **Lazorenko L. ROLE OF STRATEGY FOR THE ACTIVITY OF ORGANIZATION**

Essence and value of strategy are exposed in the article. Its basic constituents and forming order are certain taking of conditions and type of activity, features of environment of functioning of organization. The analysis of influence of strategies at efficiency of activity of enterprise is done.

**Keywords:** strategy, organization, development, strategic plan, mission, conception, competitive edges.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та управління виробництвом, ініціативи і виконавчої дисципліни на кожному робочому місці, під час кожної функціональної операції. Розробка стратегії розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта є невід'ємною умовою його успішного функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках. Питання обґрунтування стратегічних напрямів розвитку актуальне як для фірм, що лише виходять на ринок, так і для тих компаній, що займають значний сегмент ринку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сутність поняття стратегії, їх класифікація та особливості формування для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства розглянута в працях таких учених, як: І. Ансофф, В.А. Белошапка, К. Боумэн, В.А. Василенко, А. Демб, Г.В. Загорій, Ф.Ф. Нойбауер, Ф.Ф. Нойбауер Г.І.Ткаченко, та інші. На сьогодні важливо визначити необхідність розробки стратегії діяльності підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування..

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування ролі стратегії підприємства та її вплив на кінцеві результати діяльності організації в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Причину існування різних визначень можна пояснити грецьким походженням терміну стратегія: "strategia" — мистецтво ведення війни. Спочатку воно мало військове значення й означало «мистецтво генерала» знаходити правильні шляхи до досягнення перемоги [1, с. 158]. Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 50-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити треба було боротися. «Воєнні дії»

потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед [2, с.442].

Починаючи з 1926 року під стратегією малося на увазі управління ресурсами, коли було встановлено, що при кожному подвоєнні виробництва витрати на одиницю продукції падають на 20%. На основі виробничих розрахунків була виведена так звана крива досвіду, яка, у свою чергу, лягла в основу ряду моделей зниження витрат виробництва на одиницю продукції у великосерійному виробництві. Одна з них – матриця консультативної групи Бостона. Згідно цієї моделі завоювання великої частки ринку дозволяє раціоналізувати виробництво за рахунок великосерійного випуску продукції і тим самим знижувати витрати на одиницю продукції, що, у свою чергу, веде до підвищення конкурентоспроможності і рентабельності.

Така модель була оптимальною до середини 70-х років, коли тиск конкуренції був нижчий, ніж тепер. Головним в організаційній діяльності під час і після другої світової війни було управління великими масами людей, капіталу і матеріалів. Були вдосконалені системи матеріально-технічного забезпечення. Проблеми оптимізації, тобто пошуку найбільш ефективних шляхів виконання яких-небудь робіт або розміщення яких-небудь об'єктів, успішно вирішувалися за допомогою методів дослідження операцій.

Після другої світової війни весь світ відчув брак товарів, і високий рівень попиту сприймався, як явище само собою зрозуміле. У такій ситуації ефективно дослідження управління ресурсами було головним, і суть стратегії полягала у виборі варіантів зростання компанії. У корпоративному стратегічному розумінні того періоду, переважала орієнтація на так звану портфельну стратегію. У багатьох диверсифікованих корпораціях різних галузей, що склалися з підприємств, завдання вищого керівництва зводилися, головним чином, до вибору господарських об'єктів, які слід було інвестувати.

В бізнес-середовищі цей термін має декілька значень, розуміння поняття стратегії. Їх наявністю і пояснюється існування такої значної кількості

концепцій розробки стратегії. Ці концепції не можна вважати такими, що виключають одна одну. Вони навпаки, взаємодоповнюються.

На сьогодні можна також виокремити дві основних концепції стратегії, а саме: філософську та організаційно-управлінську [3, с. 78].

В основу філософської концепції покладено загальне значення стратегії для підприємства. З цієї точки зору стратегія це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, “інтелектуальні справи”, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

У такому контексті стратегія є головною складовою самовизначення організації., тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, дає змогу формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Таким чином всі концепції стратегії багатозначні, доречні містить загальну мету організації та сприяють кращому розумінню стратегічних завдань. Комбінуючи їх, ми могли б запропонувати більш вичерпне визначення стратегії.

Стратегія це:

1. Це послідовна, уніфікована і інтегрована модель рішень.
2. Визначає і показує організаційну мету в рамках довгострокових завдань, програм дій і пріоритетів при розподілі ресурсів.
3. Відбирає бізнес, яким організація займається і яким повинна займатися
4. Намагається досягти довгострокового стійкого переваги в кожному виді комерційної діяльності, звертаючись до можливостей і загрозам

зовнішнього середовища фірми, а також до сильних і слабких сторін організації.

5. Охоплює всі ієрархічні рівні фірми (корпоративний, бізнес, функціональний).

6. Визначає природу економічної та неекономічної вигоди, що фірма має намір надати власникам.

Грунтуючись на уніфікованій точці зору, стратегія стає фундаментальною основою, за допомогою якої організація може відстояти свою життєздатність. У той же час стратегія сильно полегшує її адаптацію до мінливого зовнішнього середовища. Сутність стратегії, таким чином, зводиться до цілеспрямованого управління, що дозволяє досягти конкурентної переваги в кожному виді бізнесу, в якому задіяна фірма. Нарешті, визнання того, реципієнтами фірми є її власники. Отже, стратегія націлена на отримання ними вигоди, створюючи тим самим основу для безлічі угод і соціальних контрактів, що зв'язують фірму з її власниками.

Отже, визначення, які відрізняються цілісним підходом до поняття стратегії, краще передають її значення, ніж ті, що характеризують певні її сторони. В цьому розрізі час виникнення визначення не має ніякого значення. Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Тут, на наш погляд, дуже доречний вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі» [4, с. 28].

Таким чином, стратегія підприємства – це довготермінові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту [5, с. 63].

Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується в своїй діяльності. Розрізняють чотири групи таких правил [6, с. 78].

1. Правила, використані при оцінці результатів діяльності організації в

сьогоденні і в перспективі. При цьому якісну сторону критеріїв оцінки називають орієнтиром, а кількісний вміст — завданням.

2. Правила, по яких будуються відносини організації із зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції і технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином добиватися переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією або стратегією бізнесу.
3. Правила, по яких встановлюються відносини і процедури у середині організації. Часто їх називають організаційною концепцією.
4. Правила, по яких організація веде свою повсякденну діяльність. Ці правила ще називаються основними оперативними заходами.

Стратегії мають певні відмінні риси [6, с. 126]:

Розробка стратегії завершується не якою-небудь негайною дією, а лише встановленням загальних напрямів, просування по яких забезпечить зростання і зміцнення позицій організації.

Сформульована стратегія може бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, аби, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях; по-друге, відкинути всі останні можливості як несумісні із стратегією.

Необхідність в реалізації розробленої стратегії відповідає, як тільки реальний хід розвитку виводить організацію на бажані події.

В ході формулювання стратегії не можна передбачати всі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. Тут часто доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

У міру того, як в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і точніша інформація, яка може поставити під сумнів обґрунтованість первинного стратегічного вибору. Таким чином, успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Для відбору тих або інших проектів застосовуються як стратегії, так і

орієнтири, тому може здатися, що це одне і те ж, тоді як орієнтир є метою, до якої прагне організація, а стратегія — засіб для досягнення цієї мети. Орієнтири — це вищий рівень ухвалення рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

Стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) водночас слугують орієнтирами, а в іншій — виступають в ролі стратегії організації. Оскільки орієнтири і стратегії виробляються усередині організації, виникає типова ієрархія: на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижчих - перетворюється на орієнтири.

Розгляд проблем стратегії часто ускладнений, оскільки те, що на вищому рівні управління вважається засобом досягнення яких-небудь цілей, на відносно низьких рівнях виступає як мета. Це явище можна назвати ієрархічною структурою стратегії; звідси слідує, наприклад, що, якщо в організації встановлені цілі і розроблені стратегії на рівні портфеля в цілому, то для підприємств, що входять в портфель, ці стратегії є цілями. Підприємства, у свою чергу, розробляють свої стратегії. Останні для кожної із служб того або іншого підприємства виступають як набір цілей.

Виходячи з практики, що існує в даний час, за розробкою стратегії зазвичай слідує фаза організаційного розвитку, в рамках якої приймаються заходи, спрямовані на те, аби поліпшити положення справ в організації, підвищити її конкурентоспроможність і готовність до подальшого розвитку. При цьому сповна виразно є видимою тенденція до відділення діяльності щодо розробки стратегії від власне підприємницької діяльності. Проте підприємництво і діяльність стратега – по суті одне і те ж, з тією лише відмінністю, що остання вимагає ширшого кругозору і далекоглядності, чим будь-який інший вид підприємницької діяльності.

Таким чином, стратегія є детальним всебічним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Перш за все, стратегія переважно формулюється і розробляється вищим керівництвом, але в її реалізації беруть участь всі рівні управління. Стратегічний план повинен базуватися на фундаментальних дослідженнях і фактичних даних. Аби ефективно конкурувати на сьогоднішньому ринку бізнесу, підприємство повинне постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, конкуренцію і так тощо.

Стратегічний план додає підприємству визначеність, індивідуальність, дозволяє йому залучати працівників певної кваліфікації. Цей план відкриває перспективу для підприємства, направляє дії його співробітників, залучає нових працівників і допомагає просувати свої вироби на ринку товарів і послуг.

Ось чому стратегічні плани мають бути розроблені так, щоб, залишаючись цілісними протягом тривалого часу, їх при необхідності можна було б модифікувати або переорієнтовувати. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, що направляє діяльність організації протягом тривалого часу, чітко розуміючи, що конфліктні і постійно змінні ділові та соціальні обставини передбачають часті корегування цієї програми.

В процесі здійснення будь-якої діяльності організація або її підрозділ розпоряджається своїми ресурсами, знаходячись під впливом певних чинників [6, с.85].

Узяті всі разом ці елементи служать відмінними індикаторами того, як організації використовують і розміщують свої ресурси для досягнення певної мети.

Місія управління – основне призначення підприємства, чітко виражена причина його існування, на основі якої розробляється дерево цілей підприємства.

Концепція організаційної місії відображає можливість задовольняти конкретний вигляд потреб, що існує на ринку, поставляючи даний вигляд продукції для даної категорії споживачів в умовах конкурентної боротьби.

Організаційна місія з часом застаріває, вносячи і підсилюючи невизначеність рішень, що стосуються засобів конкурентної боротьби і характеру продукції, що випускається.



По тому, як організація формулює свою місію, можна судити про те, наскільки ясна її стратегія. Коли в старих, вживаних моделях місії починають виявлятися тенденції до стагнації, організація повинна вдатися до аналізу потреб, що визначають фактичний ринковий попит, до вивчення мінливості, властивої структури цих потреб.

Попит постійно знаходиться під впливом різних чинників, схильних до змін. Такі зміни відбуваються, наприклад, коли конкуренти розробляють новий вид продукції або технології. Потреби, які складають основу попиту, як правило, постійні, тоді як попит змінюється залежно від того, які товари, що з'являються на ринку, більш повно задовольняють його.

Конкурентні переваги. Найважливіше при розробці стратегії відповісти на питання: як вести конкурентну боротьбу? Мета стратегії може виражатися в досягненні рівня задоволення потреб, що перевищує той, який може досягти конкурент, і створенні завдяки цьому такого положення для своєї організації, яке забезпечить їй норму прибутку вище за середньогалузевий рівень. Створення конкурентних переваг тісно пов'язане з вибором ринків збуту і відповідною диференціацією продукції. Крім того, конкурентні переваги можуть впливати і на структуру інвестицій.

Якщо вибирається стратегія, спрямована на здобуття переваг, пов'язаних з низьким рівнем витрат, що досягаються шляхом підвищення ефективності виробництва, то в першу чергу вона вплине на структуру виробництва, інвестицій і проекти розвитку, пов'язані з економікою виробництва. На тих ринках масової продукції, де можливості для диференціації невеликі, конкурентні переваги відрізнятимуться від тих, що складаються на ринках з великою різноманітністю продукції.

Організація бізнесу характеризується способом ділення організації на дрібніші підрозділи. Структура майже всіх організацій пов'язана з диференціацією видів продукції, що випускається, або їх груп, покупців або ринків.

Продукція – це товари і послуги, які підприємство пропонує покупцям на

ринку. Для того, щоб визначити, наскільки пропонована продукція відповідає структурі запитів покупців, необхідно з'ясувати, чи робилися в недавньому минулому організацією спроби перевірити, наскільки її продукція відповідає потребам покупців. Можна також встановити, яка частина обороту пов'язана з новими товарами і послугами, аби мати уявлення про те, як зміниться продукція організації в цілому. Тут також важливо з'ясувати, як організація, що функціонує у сфері матеріального виробництва, організовує обслуговування, необхідне для реалізації продукції і надає післяпродажні послуги.

Ринки є сферою обміну товарами. Кордони їх визначаються не лише географією, але і особливостями вживання або використання продукції.

Ресурси охоплюють як інвестиції, так і поточні витрати. Інвестиції, як правило, спрямовані на здійснення фінансової підтримки стратегії, дозволяючи, таким чином, судити про переважні ціннісні орієнтири організації. Витрати засобів на розвиток ринків, навчання персоналу та інші види нематеріального забезпечення теж можна розглядати як інвестиції.

Структурні зміни, тобто придбання і продаж підприємств – важливий показник філософії стратегічного менеджменту організації. Ініціативи, що передбачають структурні зміни, рідко виникають на рівні підприємства. Структурні зміни передбачають істотне поліпшення майбутнього організації.

Програми розвитку, націлені на розвиток виробництва, розширення ринків збуту, підвищення ділової активності тощо – частина загальної інвестиційної програми. Плани досліджень і розробок, що існують в організаціях, є результатом стратегічної політики і диктуються розвитком технології або потребами ринку.

Культура і компетентність управління є індикаторами стратегії. Завжди слід знати, наскільки ефективний менеджмент і особливо як стимулюється або карається заповзятливість. Рівень домагань організації зазвичай визначається адміністрацією, але при цьому бажано, аби він був схвалений всіма провідними виконавцями.

Оцінка здатності організації до стратегічного лідерства також дуже важлива. По відповідях на питання про те, які місія організації, її цілі і стратегія,

можна судити про її здібність до стратегічного лідерства.

Культура організації характеризується її відношенням до ряду основних цінностей і складається з [7, с. 68]:

- відношення до підприємницького ризику;
- прийняття підприємницького духу, прагнення до ведення справи на високому рівні, орієнтації на незалежність;
- відношення до проблем якості продукції і задоволення потреб покупців;
- відношення до людей (покупців і службовців);
- відношення до роботи (успіхів і невдач).

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, з самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання, яке впливає з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. Однак реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. В таких випадках йдеться про різні загальні стратегії, а не лише про стратегію зростання.

Загальні стратегії [2, с. 364]:

1) стратегії зростання (різними темпами) за рахунок:

- експансії (створення/захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);
- диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної);
- вертикальної та горизонтальної інтеграції;
- глобалізації діяльності;

2) стратегії підтримки / стабілізації за рахунок:

- захисту частки ринку;
- підтримки виробничого потенціалу підприємства;

- модифікації продукції;

3) стратегії реструктуризації за рахунок:

- скорочення витрат та відсікання зайвого;
- коротко- та довгострокової реструктуризації (в т.ч. за рахунок

переорієнтації);

- освоєння нових видів діяльності та ринків;

4) стратегії скорочення діяльності:

- скорочення частки ринку;
- організований відступ;
- «збирання врожаю»;

5) ліквідація:

- санація (розпродаж);
- процедура банкрутства;
- закриття;

б) комбінація вищезгаданих стратегій (для поліпродуктових фірм).

Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем.

**Висновки.** Стратегічне управління підприємством в сучасних умовах є невід'ємною частиною його функціонування. Визначення сутності стратегії та вибір порядку її розробки і впровадження у діяльність організації дає можливість забезпечити ефективний розвиток виробництва та досягнення поставлених цілей. З іншого боку, правильний вибір порядку формування стратегії сприяє не тільки ефективному стратегічному управлінню, а й досягненню високої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

**Бібліографічний список:**

1. Риггс, Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль / Дж. Риггс. - М.: Прогресс, 2001. - 337 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник.. 2-ге вид., перероб. і

доп. / З.Є. Шершньова — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с

3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ./ К. Боумэн — М.: Банки и биржа: ЮНИТИ, 2007.- 348 с.

4. Minzberg H. The Strategy Concept II: Ahothor Look at Why Organizations Need Strategies // California Managment Rev, 1987. — 284 p.

5. Гончарук А.М. Проблеми стратегічного управління підприємством / А.М. Годчарук// Вісник КІБІТ. — 2005. — № 2 (3). — С. 63-64

6. Василенко В. А., Ткаченко Г. І. Стратегічне управління. Навч. посіб./ В.А. Василенко, Г.І. Ткаченко — К.: ЦУЛ., 2003. — 352 с.

7. Демб А., Нойбауер Ф. Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами: Пер. з англ. / А. Демб, Ф.Ф. Нойбауер. — К.: Основи, 2007. — 384 с.

