

УДК 015.35

Анатолій Слесарчук,
здобувач вищої освіти, спеціальності
«Менеджмент», МОБМ-16-Г1 Навчально-
наукового інституту менеджменту та психології
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

Науковий керівник:
Тетяна Бурласько,
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент
кафедри економіки, підприємництва та
менеджменту Навчально-наукового інституту
менеджменту та психології ДВНЗ «Університет
менеджменту освіти».

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. За умов розвитку глобалізації світового господарства та сучасних тенденцій розвитку міжнародних економічних відносин посилюється значення зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Процеси розширення національної економіки України встановлюють нові стандарти здійснення зовнішньоекономічних зв'язків та їх результативності, стимулювання розвитку конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій на зовнішньому ринку та впровадження досягнень науки і техніки для підвищення ефективності виробничої діяльності машинобудівних підприємств.

Реалізація даного завдання ґрунтується на впровадженні раціональної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств за умов сучасної конкуренції, оскільки вона перетворюється в сучасний імператив для розвитку підприємств, особливо машинобудівної галузі, успішне функціонування якої в багатьох випадках залежить від розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств взаємозалежних галузей промисловості. Саме тому особливої актуальності набуває аналіз проблем,

пов'язаних із впливом факторів, які забезпечують ефективність здійснення зовнішніх відносин суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури з проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств та стратегічного планування показав, що велика кількість наукових праць таких вчених як Г. Азоева, В. Авдеєнка, І. Багрової, Т. Бурлаєнко, О. Брусенцевої, А. Градова, Г. Дроздової, П. Зав'ялової, І. Іващук, І. Кірцнера, Ф. Котлера, Ю. Макогона, М. Мескона, Л. Михайлової, М. Морозової, М. Нікітіна, В. Новицького, В. Нижника, В. Окрепілова, І. Піддубного, М. Познера, М. Портера, Ф. Рут, Ю. Токарева, Р. Фатхутдінова, Ф. Хайека, Й. Шумпетера, А. Юданова присвячена сутності, оцінці та організації зовнішньоекономічної діяльності виробничих систем. Теоретичні засади формування зовнішньої політики викладені в працях Р. Вернена, Р. Коуза, В. Леонт'єва, Б. Оліна, Д. Рікардо, А. Сміта, Е. Хекшера. Проблеми управління підприємством та фактори, які впливають на його зовнішньоекономічну діяльність, досліджуються в працях таких відомих закордонних і вітчизняних вчених-економістів як Дж. М. Даннінга, І. Коломієць, В. Колонтай, Ж. Б. Сея, Р. Солоу, Р. Харрода, С. Хаймера та інших вчених.

Метою статті є виявлення сучасних тенденцій щодо необхідності стратегічного планування на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів.

Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 1950-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.

Тепер досить багато місця в економічній літературі займає питання відносно сполучення або розділення підходів до визначення «стратегії як процесу» та «стратегії як результату» (кінцевого орієнтиру). У першому випадку для визначення стратегії потрібно відповісти на такі запитання:

1. «Хто ми є?», «Де ми перебуваємо?» («вихідне» для організації положення А);
2. «Куди ми йдемо?» або «Якими ми бажаємо бути?» («кінцеве», бажане для організації положення Б);
3. «Коли і як ми досягнемо наших цілей?», тобто як можна перейти з положення А у положення Б.

Визначення «стратегії як результату» пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють такі підходи.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів за допомогою проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища [4].

У сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах цієї концепції стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. Із цього погляду стратегія являє собою:

- позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювану 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.

Стратегія є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві [3].

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [2]. З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. (А. Чандлер зазначає, що «стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику»). З другого боку, у цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей.

До такого підходу наближається таке визначення: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей». Ототожнення стратегії й плану

впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації [7].

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [2]. Стратегія тут – це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як «блеф» чи «хитрий маневр», що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі. Згідно з таким поглядом можна, виробивши «блеф-стратегію», затягти конкурента «на темну доріжку», яка нікуди не веде. Це базується на суто психологічному аспекті – бажанні впровадити у своїй організації те, що дало позитивні результати конкурентів.

Усі ці аспекти з різних боків характеризують таке унікальне явище, як стратегія.

Один із найвідоміших спеціалістів зі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію [2]. Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; наявну політику; конкурентні переваги;

особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

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» [7].

Отже, стратегія:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру (тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»);
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;

- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Кожен процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в результаті лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її ймовірнісний характер.

Чого не дає стратегія: негайного результату; 100 % передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»; продажу товарів у запланованих обсягах; забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені; 100 % виконання всіх стратегічних настанов; визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності; обов'язкового забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі (але водночас відсутність стратегії зменшує ймовірність виживання підприємства взагалі).

Урахування позитивних сторін та обмежень стратегії як явища в управлінській сфері, дозволяє сформулювати вимоги до неї.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу відокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії: потреби клієнтів; наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів; наявність необхідних ресурсів; можливості використання власних і залучених капіталовкладень; рівень діючої технології та можливості її модифікації; тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій; кадровий потенціал та ін. [2].

Таким чином, процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм

використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. Основні передумови які спонукають до переходу до стратегічного планування такі:

- необхідність забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «спроб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства [2].

Отже, стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій,

оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм.

Список використаних джерел:

1. Алейнікова О. В. Стратегія макроекономічного регулювання конкурентоспроможності національної економіки / О. В. Алейнікова // Економіка та держава – № 7, 2014, с. 32 - 36
2. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф – М.: Экономика, 1989 – 312 с.
3. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования. Л.: Машиностроение, 1999. – 245 с.
4. Базилевич Л. А., Соколов Д.В., Франева Л.К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. Л.: ЛФЗИ, 2001. – 214 с.
5. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. – М., Финансы и статистика, 2004. – 336 с.
6. Бурлаєнко Т. І. Формування економічної компетентності менеджера – шлях до формування управлінської еліти / Т. І. Бурлаєнко // Проблеми освіти – № 80 листопад 2014 р. – С. 42-44.
7. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст (колективна монографія) О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, Г. А. Дмитренко [та ін.]; за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Луцьк, видавництво «Вежа-Друк», 2017. 412 с.

Матеріали подано в авторській редакції