

УДК 640.4.03

Шацька З.Я.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
Київського національного університету технологій та дизайну***Матюшко Н.Г.***магістр факультету економіки та бізнесу
Київського національного університету технологій та дизайну*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВАМИ РІЗНИХ ТИПІВ

PECULIARITIES OF FORMING STRATEGIC RECRUITMENT BY ENTERPRISES OF DIFFERENT TYPES

АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано еволюцію поняття «стратегія» починаючи з давньогрецьких часів і до сьогодення. Визначено п'ять основних підходів до трактування поняття «стратегія» як план, позиція, принцип та перспектива. Розкрито підходи до формування стратегії науковими школами стратегії. Показано зміну підходів до формування стратегії в еволюції систем управління підприємством, а саме на етапах бюджетування, довгострокового планування, стратегічного планування та стратегічного управління. Визначено, що місце та роль підприємства, яке воно займе на ринку у зовнішньому середовищі, пов'язане із формуванням особливого стратегічного набору. Обґрунтовано вибір стратегії будь-якого рівня зі стратегічного набору для великих, середніх та малих підприємств.

Ключові слова: стратегія підприємства, стратегічний набір підприємства, корпоративна стратегія, конкурентна стратегія, функціональна стратегія, конкретна стратегія.

АННОТАЦИЯ

В статье проанализирована эволюция понятия «стратегия» начиная с древнегреческих времен и до настоящего. Определены пять основных подходов к трактованию понятия «стратегия» как план, позиция, принцип и перспектива. Раскрыты подходы к формированию стратегии научными школами стратегии. Показано изменение подходов к формированию стратегии в эволюции систем управления предприятием, а именно на этапах бюджетирования, долгосрочного планирования, стратегического планирования и стратегического управления. Определено, что место и роль предприятия, которое оно займет на рынке во внешней среде, связано с формированием особого стратегического набора. Обоснован выбор стратегии любого уровня из стратегического набора для больших, средних и малых предприятий.

Ключевые слова: стратегия предприятия, стратегический набор предприятия, корпоративная стратегия, конкурентная стратегия, функциональная стратегия, конкретная стратегия.

ANNOTATION

The article analyzes the evolution of the concept of "strategy" since ancient Greek times to the present. It identifies five main approaches to interpretation of the concept of "strategy" as a plan, position, principles and perspectives. Approaches to strategy formation by the research schools of strategy are revealed. The change of approaches to strategy development in the evolution of management systems of enterprise, namely, at the stages of budgeting, long-term planning, strategic planning and strategic management is shown. It is determined that the place and role of the company, which it will take in the market in the external environment is associated with the formation of special strategic recruitment. The choice of strategy at all levels of the strategic set justified for large, medium and small enterprises.

Keywords: strategy of enterprise, strategic recruitment by enterprise, corporate strategy, competitive strategy, functional strategy, specific strategy.

Постановка проблеми. У сучасних кризових умовах господарювання перед вітчизняними підприємствами, що функціонують на ринку, постає проблема ефективної діяльності на майбутній період. Підприємства змушені пристосуватися, адаптуватися, а також випереджати постійні зміни навколишнього середовища. Тому без формування і чіткого визначення довгострокового напряму розвитку підприємству складно вижити в умовах конкуренції та динамічних змін на ринку. Визначити довгостроковий напрям розвитку підприємству допомагає формування стратегії. Саме стратегія забезпечує підприємству обрання раціонального шляху розвитку і створює найважливіші конкурентні переваги: покращує ефективність управління; надає змогу відслідковувати та своєчасно реагувати на вплив різних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; адаптує до змін у зовнішньому середовищі; своєчасно гнучко вирішує проблеми, які виникають. На усіх рівнях управління підприємством підвищується вміння приймати оптимальні, ефективні та своєчасні управлінські рішення, які будуть здійснювати вплив на майбутнє і узгоджувати поточну діяльність з стратегічними цілями підприємства. Саме постановка цілей, розробка оптимального набору стратегій довгострокового розвитку є основними завданнями стратегічного управління на підприємстві.

Отже, незважаючи на велику різноманітність підходів, принципів та завдань стратегічного управління на підприємстві, недостатньо вирішеним залишається питання вибору необхідних видів стратегій на усіх етапах розвитку підприємства, тобто формування стратегічного набору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Щодо змісту та різновидів стратегії підприємства в економічній літературі існують різні погляди. Зміст поняття стратегії змінювався під впливом змін динамічного зовнішнього середовища та економічного розвитку суспільства, формування промислових підприємств. Сьогоднішні реалії загострення конкуренції, кризового стану в різних галузях економіки та

постійні зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємств змусили сучасних науковців переглядати традиційні підходи до формування та вибору оптимальної стратегії підприємства.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Питанням теорії та практики, що пов'язані із формуванням та вибором оптимальної стратегії розвитку організацій, присвячені праці таких провідних вітчизняних та закордонних вчених, як: І. Ансофф, В.О. Василенко, В. Герасимчук, П. Друкер, І.А. Ігнат'єва, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, В.В. Пастухова, М. Портер, Дж. Стрікленд, А. Чендлер та ін.

Вітчизняний та зарубіжний досвід, спрямований на вирішення довгострокових проблем розвитку підприємств, дає можливість виділити набір базових стратегій. Проте стратегічний набір для кожного підприємства є індивідуальним і залежить від потенціалу самого підприємства, ступеня впливу зовнішнього середовища, а також реакції підприємства на ці зміни.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення різних підходів до формування стратегії в еволюції систем управління підприємством та обґрунтування формування оптимального стратегічного набору різних типів вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду) і означає «мистецтво розгортання військ в бою» або «мистецтво генерала». З винайденням конвеєра та становленням перших промислових підприємств термін «стратегія» було запозичене з військового лексикону. У кінці XIX – на початку XX століття поняття «стратегія» почало використовуватися в науці та практиці управління. Було розроблено п'ять основних визначень поняття «стратегія», які отримали загальну назву «П'ять «П» стратегії»:

1. Стратегія – це план дій вищого керівництва для досягнення довгострокових результатів, що відповідають цілям та завданням підприємства.

2. Стратегія – це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки.

3. Стратегія – це позиція або створення шляхом різних дій унікальної та цінної позиції підприємства на ринку.

4. Стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дій підприємства у майбутньому.

5. Стратегія – це сприятливий прийом, маневр, що застосовується підприємством з метою перехитрити противника або конкурента.

У подальшому були сформовані різні теорії стратегії та виникло десять точок зору на процес формулювання, якості та реалізації стратегії підприємства, які отримали назву «школи стратегії». Оскільки школи стратегій формувалися еволюційно, то і погляди шкіл перебували у постійному розвитку: від необхідності

централізовано формувати стратегію, яка сама собою реалізується (школа дизайну), до врахування спрощеного системного підходу стосовно процесу розробки та реалізації стратегії підприємства (школа конфігурації). Погляди різних закордонних шкіл стратегії склали підґрунтя до подальшого розвитку стратегічного менеджменту.

Паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища відбувалася еволюція систем управління підприємством. На початку XX століття управління підприємством здійснювалось на основі складання щорічного бюджету, який мав короткостроковий характер та внутрішню спрямованість і уявляло собою закриту систему, яка не орієнтувалась на ринок. Використання бюджетування як системи управління підприємством не враховувало довгостроковий розвиток підприємства та зміни у зовнішньому середовищі.

Ринкова орієнтація підприємства потребувала поступової зміни задач управління. Підприємство поступово ставало відкритою системою. З середини 50-х років XX ст. підприємства перейшли до використання довгострокового планування, як системи управління, що давало можливість планувати подальший розвиток підприємства, але не враховувало впливу наростаючих змін у зовнішньому середовищі. Посилення впливу та нестабільності зовнішнього середовища в кінці 60-х років XX ст. змусило підприємства перейти до використання нової системи управління – стратегічного планування. У 80-х роках XX ст. значно збільшилися витрати підприємств на впровадження нововведень та ще більше ускладнилися ринкові умови. У зовнішньому середовищі підприємства з'явилися джерела глобальної нестабільності: політичні, екологічні, соціальні, які набули системного характеру та змушували його перейти до стратегічного управління. Таким чином, з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і одночасно змінювався зміст стратегії підприємства [1, с. 6].

Визначень терміна «стратегія» є багато, що пов'язано зі всебічними науковими дослідженнями у цьому напрямі. У сучасній науковій літературі під «стратегією» розуміють мистецтво або загальний план здійснення масштабних операцій, які мають довготривалі наслідки. Цей план охоплює процедури підготовки та організації таких операцій і визначення напрямів використання наявних ресурсів таким чином, щоб за фактично існуючих умов досягти визначеної мети довгострокового характеру.

О.Б. Трояновська констатує, що стратегія – це загальний план проведення роботи, план з визначення напрямів здійснення діяльності, або, ще конкретніше, план напрямів раціонального використання ресурсів на перспективу [5, с. 6].

О.М. Лизун зазначає, що стратегія – це довгостроковий, конструктивний, стійкий до мінливих умов зовнішнього середовища план, що спрямований на досягнення успіху в кінцевому результаті [4, с. 2].

Варто зазначити, що нині у менеджменті організації термін «стратегія» тлумачиться як програма дій, що визначає розвиток (напрями розвитку) організації та її відповідне управління у довгостроковому контексті, а також комплекс процедур для досягнення поставлених цілей у мінливих умовах зовнішнього оточення існування відкритої організації.

Отже, у більш вузькому трактуванні стратегію можна розглядати як план можливих напрямів найбільш ефективного розподілу ресурсів щодо забезпечення позитивного розвитку підприємства на довгострокову перспективу в мінливих умовах динамічного зовнішнього оточення. На нашу думку, стратегія підприємства – це довгостроковий план розвитку підприємства, що визначає основні цілі та напрями його діяльності, а також засоби з їх реалізації в умовах динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища.

Сучасна модель стратегії – це модель адаптивної поведінки для забезпечення ефективного функціонування і досягнення стратегічних цілей організації.

У сучасній літературі широко висвітлено базисні (еталонні) стратегії розвитку підприємства, які ґрунтуються на чотирьох підходах до зростання і пов'язані зі зміною існуючого стану на бажаний одного чи кількох з п'яти елементів: ринку; продукту; технології; галузі; положення фірми в середині галузі [2, с. 111]. До базисних стратегій належать: стратегія розви-

тку (росту), стабілізації (обмеженого розвитку) та скорочення (ліквідації).

Стратегії різного типу, які розробляються підприємством на певний термін часу, відображають специфіку його функціонування та є взаємопов'язаними, утворюють певну систему, яка називається стратегічний набір. У деяких літературних джерелах він отримав назву «піраміда стратегій» (рис. 1). Стратегічний набір вказує на місце та роль підприємства у зовнішньому середовищі.

Корпоративна стратегія – це головна стратегія, яку розробляє підприємство на різних ринках з диверсифікованою продукцією.

Конкурентна стратегія визначає місце і роль підприємства у конкурентному середовищі.

Функціональна стратегія розробляється з урахуванням корпоративної і конкурентної стратегії за функціональними сферами діяльності підприємства. Їх розробляють для кожного функціонального напрямку: виробництво, постачання, збут, фінанси, маркетинг, інновації, управління персоналом, інвестиції.

Конкретні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що розробляються в процесі реалізації функціональних стратегій на нижчих рівнях управління підприємством.

Процес побудови стратегічного набору підприємства є діяльністю, що здійснюється на усіх рівнях управління підприємством. Однак стратегічного набору для підприємств різних типів не буває, тому що його комбінування залежить від особливостей функціонування кожного окремого підприємства.

При цьому вибір будь-якої стратегії зі стратегічного набору повинен бути узгодженим з цілями підприємства і базуватися на тих ресурсах, якими воно володіє або в змозі залучити.

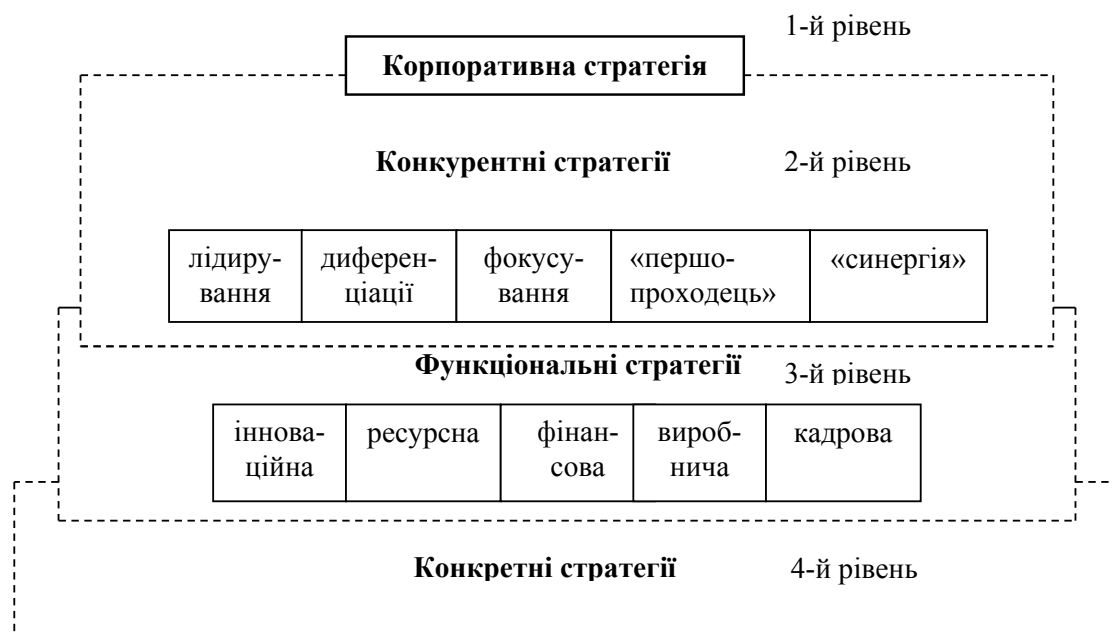


Рис. 1. Стратегічний набір організації

Обов'язковою передумовою формування стратегічного набору на підприємстві має бути повна сумісність обраних стратегій та забезпечення зростання синергійного ефекту.

Одночасно ключову роль при розробці кожної стратегії у стратегічному наборі відіграють зовнішні середовище, ступінь його динамічності, мінливості і навіть агресивності.

У ході формування власної стратегії розвитку в умовах невизначеності та кризи, вітчизняні підприємства часто змушені використовувати сильно узагальнену, неповну і неточну інформацію щодо різних альтернатив і не можуть передбачити усі можливості, які відкриються під час процесу реалізації даної стратегії, коли з'явиться точніша інформація і виникнуть нові альтернативи.

Одночасно при виборі та формуванні стратегії керівництво повинно чітко усвідомлювати, до якого типу відноситься підприємство, оскільки стратегічний набір для малих, середніх та великих суб'єктів господарювання відрізняється множиною стратегій, що можуть бути застосовані (табл. 1).

Малі підприємства зазвичай є більш гнучкими у порівнянні з підприємствами інших типів, що дає їм змогу більш оперативно планувати та перебудовувати свою діяльність. В якості головної стратегії такі підприємства можуть обрати усі види корпоративної стратегії. Але пріоритетною для малого підприємства є стратегія розвитку. До основних видів стратегій малого суб'єкта відносять стратегію копіювання, стратегію оптимального розміру, стратегію участі в продукті великого підприємства, стратегію використання переваг великого підприємства. Спрямованість цих стратегій – зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими підприємствами та якнайкраще використання їх гнучкості. Внаслідок недостатніх ресурсних можливостей малого підприємства та неспроможності працювати на широкому ринковому сегменті таким підприємствам краще обирати в якості конкурентної стратегії стратегію фокусування на ринковій ніші.

Середні підприємства в якості головної стратегії також можуть обрати всі види корпоративної стратегії. Найкраще для таких підприємств – обрати один із чотирьох видів стратегії зростання залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші, в якій функціонують підприємства. До таких стратегій відносяться стра-

тегія збереження, стратегія пошуку загарбника, стратегія лідерства у ніші, стратегія виходу за межі ніші [3]. Ринкова ніша для середніх підприємств – це засіб конкурентної боротьби з великими підприємствами. Для забезпечення життєдіяльності вони мають дотримуватися спеціалізації на ринковій ніші, що забезпечується використанням конкурентної стратегії фокусування на ринковій ніші або фокусування на унікальності.

Стратегії для великих підприємств слід обирати на основі аналізу ключових чинників, що характеризують їхній стан з урахуванням результатів аналізу портфеля різних видів бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій [3]. Великі підприємства в якості головної стратегії також можуть обрати усі види корпоративної стратегії. Найкраще для таких підприємств – обрати один із чотирьох видів стратегії зростання, узгоджуючи її з конкурентною стратегією лідерства за витратами або диференціації. Тому що діяльність великих підприємств зазвичай спрямована на довгостроковий розвиток і вони мають у достатній кількості необхідні ресурси для такого розвитку.

Досвід провідних зарубіжних підприємств підтверджує, що саме їх орієнтація на довгостроковий розвиток, напрям якого визначається стратегіями зростання, конкретний вибір та чітке узгодження стратегій у стратегічному наборі забезпечує конкурентоспроможність підприємству та підвищення ефективності його діяльності на перспективу.

Нестабільність та непередбачуваність сучасної ситуації в Україні, фінансово-економічна криза, мінливість кон'юнктури ринку, сильний тиск політичних та економічних чинників обумовив виникнення певних труднощів, пов'язаних із визначенням перспективних напрямів розвитку вітчизняних підприємств, знизив їхні конкурентні позиції, що у свою чергу негативно позначилося на функціонуванні підприємств у цілому. Такі тенденції призвели до того, що на даному етапі більшість вітчизняних підприємств, особливо малих, не розвиваються, а призупиняють свою діяльність, використовуючи стратегію скорочення шляхом виживання (утримання позицій на ринку) або взагалі стратегію ліквідації.

Висновки. Таким чином, правильне визначення напрямку подальшого розвитку як малих, так і середніх і великих підприємств у сучасних складних умовах забезпечується шляхом вибору

Таблиця 1

Типовий стратегічний набір для малих, середніх та великих суб'єктів господарювання

Стратегічний набір/ стратегія	Тип підприємства		
	мале	середнє	велике
Корпоративна	зростання, стабілізація, скорочення		
Конкурентна	фокусування на ринковій ніші	диференціація, фокусування на ринковій ніші та фокусування на унікальності	лідерство у зниженні витрат, диференціація
Функціональна	інноваційна, маркетингова, виробнича, ресурсна, збутова, інвестиційна, кадрова		
Конкретна	стратегія діяльності конкретного підрозділу підприємства		

та формуванням унікального стратегічного набору підприємства. Усі стратегії в такому наборі повинні бути взаємоузгодженими, сумісними та забезпечувати зростання синергічного ефекту.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі можуть бути спрямовані на розробку стратегічного набору підприємства, адаптованого до сучасних реалій функціонування вітчизняних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Горелов Д.О. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
2. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Калиніченко Ю. // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 4(29). – С. 106-115.
3. Лайко О.О. До формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_126/24.pdf.
4. Лизун О.М., Гуріна Н.Д. Формування стратегії розвитку підприємства // Технології та дизайн. – 2013. – № 1(6). – С. 1-7.
5. Трояновська О.Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») / О.Б. Трояновська ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 121 с.