

СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Федірець Олег Володимирович, Полтавська державна аграрна академія,
к.е.н., доцент*

*Сазонова Тетяна Олександрівна, Полтавська державна аграрна академія,
к.е.н., доцент*

Strategic set is explored as an effective tool ensuring competitiveness of enterprises. The process, principles and features of strategic set formation at enterprises are considered. The basic set of strategic alternatives for enterprises is suggested. The model of strategic management, based on the formation and implementation of strategic set and ensuring the high level of competitiveness on the sustainable development basis is constructed.

Keywords: strategy; strategic set; strategic management; competitiveness; enterprise.

Кожне підприємство змушене діяти у досить динамічному конкурентному середовищі, яке характеризується постійною зміною пріоритетів держави, непередбачуваною поведінкою конкурентів, стрімким розвитком інновацій, удосконаленням методів господарювання, оновленням потреб та інтересів як споживачів, так і всіх суб'єктів ринку. Для забезпечення успішного функціонування в таких умовах підприємствам необхідно постійно створювати та реалізовувати конкурентні переваги через формування, введення в дію та систематичне корегування комплексного плану діяльності, адаптованого до сформованого внутрішнього потенціалу та наявних і прогнозованих зовнішніх умов впливу. Саме такий план діяльності дозволяє досягти поставлених цілей підприємства з урахуванням гармонійного поєднання інтересів усіх суб'єктів ринку, підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на довгострокову перспективу і називається стратегічним набором.

Дослідженню теоретичних і практичних основ формування стратегій підприємств присвятили наукові праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Г. Азоєв [1], І. Ансоф [2], В.Д. Немцов [5], З.Є. Шершньова [7] та ін. Проблеми формування стратегічного набору підприємств досліджували Х.З. Махмудов [3], Ю.І. Мискін [4], А.М. Стельмашук [6] та ін.

Метою дослідження є аналіз теоретичних питань формування стратегічного набору як ефективного інструмента забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства поняття, яке, між іншим, не є панацеєю від усіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі».

Розрізняють наступні види стратегій:

- загальні для всього підприємства в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;

- для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів [7, с. 218].

Практика успішних підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру, тобто на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства (табл. 1.)

Таблиця 1.

Розробка стратегічного набору підприємства

Організаційне забезпечення	Види стратегій				
	Загальна стратегія	Продуктова стратегія напрямку діяльності	Забезпечуючі стратегії (стратегії підтримки)		
			Функціональні	Ресурсні	Стратегії операційного рівня
Відповідальний за затвердження стратегії	Вище керівництво (рада директорів, правління, штаб-квартира)	Керівник підрозділу із залученням спеціалістів. Затверджується вищим керівництвом	Керівник функціональних підрозділів. Затверджується лінійним керівництвом	Керівники відповідних підрозділів. Затверджується лінійним керівництвом	Керівники окремих ланок виробничих та функціональних сфер із залученням колег із суміжних підрозділів. Затвердж. відповідними керівниками
Зміст і перелік основних видів робіт з розробки стратегії	Структуризація цілей, стратегій та управління складовими «портфеля». Координація стратегій у стратегічному наборі; формування рівня конкурентоспроможності підприємства; контроль системи розподілу ресурсів між підрозділами	Визначення цілей та стратегій напрямку; типу конкуренції та конкурентних переваг; заходів щодо реагування на зміни у галузі та умовах конкуренції. Координація функціональних стратегій. Контроль системи розподілу ресурсів	Визначення вимог щодо підтримки напрямків діяльності. Формування цілей і стратегій у функціональній галузі. Розробка планів для реалізації загальних і бізнесових стратегій	Визначення вимог щодо підтримки напрямків діяльності. Формування цілей та стратегій щодо окремих ресурсів. Розробка планів ресурсного забезпечення загальних та бізнесових стратегій	Розробка стратегій операційного рівня відносно кожної управлінської та виробничої ланки. Розробка організаційних планів для поточної реалізації дій щодо забезпечення виконання стратегічного набору

Джерело: опрацьовано авторами на основі [7, с. 229-231]

Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

Таким чином, визначення стратегії – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства.

Стратегія – це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх підприємства [2, с. 45].

Встановлюючи стратегії, необхідно враховувати:

- типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (в попиті, рівні конкуренції, законодавстві тощо) – як загрозливих, так і сприятливих: захист від негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій;

- варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей;

- методи конкуренції в кожному з напрямків діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасно «вийшовши» з тих сфер діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню);

- варіанти нагромадження (втрати) необхідних внутрішніх можливостей підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямків діяльності [5, с. 347].

Роль, зміст та особливості аналітичної, планової та прогнозової діяльності в умовах стратегічного управління підприємством детальніше буде розглянуто в наступних розділах цієї роботи.

Згідно з визначенням стратегічного набору, необхідною є координація стратегій різного типу. Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у «стратегічному наборі», що сприяє їхньому взаємопідсиленню, тобто досягненню ефекту синергії [7, с. 240].

Окремі напрямки діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня. Координація між окремими видами стратегій – це «концептуальний клей», що поєднує окремі види діяльності – як виробничі (бізнесові), так і управлінські.

Безумовно, фінансова стратегія повинна бути узгоджена із загальною стратегією економічного розвитку підприємства. Вона розглядається як фактор забезпечення нормального функціонування підприємства в майбутньому.

І. Ансоф пропонує ресурсні потреби фірми визначати через «зони

стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства [2, с. 141]. Зона стратегічних ресурсів – це сегмент ринку, де діє певна сукупність суб'єктів різних напрямків діяльності, які можуть сприяти виведенню на ринок товарного асортименту підприємства і забезпечити ритмічне функціонування її виробничо-управлінської системи.

Кожне підприємство працює з різними ЗСР, перелік яких зумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для кожної ЗСР розробляються стратегії, які, як зазначалося, є певною системою обмежень і стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою їх подолання. Однак на кожному конкретному відрізку часу узгодження інших видів стратегій з ресурсними – безумовна необхідність, що, зокрема, визначає і темпи виконання загальних стратегічних планів і програм. Через контроль і аналіз виконання планів та програм ресурсного забезпечення, інших стратегічних планів і програм відбувається контроль та координація системи розподілу ресурсів між окремими підрозділами, тобто реалізація найдавнішої, первісної функції, яку з самого початку здійснювало стратегічне управління ще на ранніх етапах свого розвитку (рис. 2).

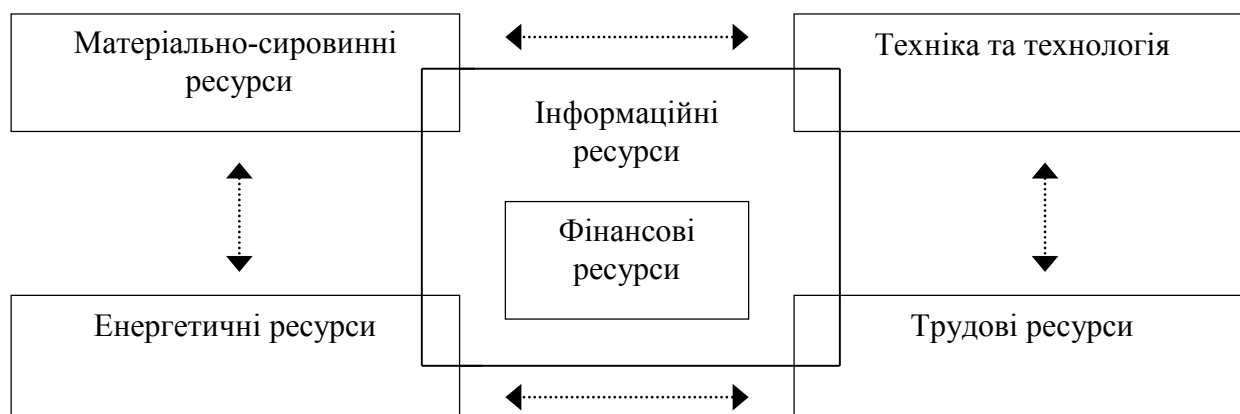


Рис. 1. Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства

Джерело: опрацьовано авторами на основі [2,6,7]

Таким чином, ресурсні стратегії – це тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання; політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів,

Шершньова З. Є. та Оборська С. В. вважають, що планування реалізації стратегії засноване на тактиці, політиці, процедурі та правилах [7, с. 46].

Тактика. Якщо стратегію розвитку підприємства розробляють за допомогою стратегічного планування, то тактику визначають завдяки поточному плануванню. У зв'язку з цим тактику узгоджують з розробленою стратегією. Вона розрахована на більш короткий відрізок часу, ніж стратегія [7, с. 47].

Політика. Після складання стратегічних і тактичних планів розпочинають розробку додаткових орієнтирів, щоб уникнути дезорганізації та неоднозначного тлумачення планових завдань. Таким етапом у процесі реалізації є розробка політики. Політика – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей [7, с. 49].

Процедури. Для керівництва управлінськими діями розробки політики недостатньо. Необхідні процедури, розраховані на ситуації, в яких має бути викладено послідовність кількох пов'язаних між собою дій [7, с. 50].

Після реалізації стратегічного плану стратегію слід оцінити – це є останнім етапом процесу стратегічного планування. Стратегію оцінюють, порівнюючи результати роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії. Для того, щоб бути ефективною, оцінка має здійснюватися системно і безпосередньо на всіх рівнях і у всіх ланках системи управління підприємством.

Найбільшого поширення одержала методика щодо оцінювання стратегії розвитку підприємства, розроблена Немцовим В. Д. [5, с. 112]:

- аналіз можливих реакцій конкурентів;
- оцінка ризику;
- перевірка погодженості стратегії з організаційними традиціями й оточенням;
- відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства;
- оцінка здійснення стратегії.

Аналіз можливих реакцій конкурентів. У процесі розробки стратегії проводиться аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, з метою визначення потенційних загроз з боку конкурентів. На етапі прийняття стратегії керівництву підприємства слід спрогнозувати реакцію на неї конкурентів і визначитися щодо своїх відповідних дій. Особливо швидкою може бути реакція конкурентів при великій кількості підприємств, що конкурують у певній галузі, високому ступені стандартизації продукції і невисокій нормі прибутку [6, с. 25].

Одним з ефективних захисних засобів фірми, що функціонує на ринках з інтенсивною конкуренцією, можуть бути ситуаційні плани, за допомогою яких фірма може нейтралізувати різноманітні дії конкурентів. Якість обраної стратегії можна оцінити за кількістю заздалегідь передбачених ситуаційних модифікацій. Бажано, щоб в кожній ситуації керівник мав декілька рекомендацій щодо напрямків діяльності фірми.

Крім потенційних реакцій конкурентів як найважливішого чиннику ризику, керівництво підприємства повинне враховувати й інші чинники уразливості стратегії: технологічний (обмеженість технологічної бази); продуктово-ринковий (вузька спеціалізація виробничих ліній, орієнтація продукції на невелику кількість ринків); фінансовий (відсутність необхідних фінансових ресурсів); управлінський (відсутність гарантії забезпечення ефективної реалізації стратегії з боку вищого керівництва); виробничий (недолік виробничих потужностей для здійснення стратегії); зовнішній

(можливість виникнення небажаних наслідків реалізації стратегічного плану з погляду суспільства і владних структур) [7, с. 55].

Перевірка погодженості стратегії з організаційними традиціями й оточенням. Керівництво підприємства зобов'язане перевірити відповідність обраної стратегії структурі управління організацією, організаційній культурі, загальним цілям організації, а також визначити, чи враховує стратегія сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози, що існують у зовнішньому середовищі.

Оцінка здійснення стратегії. На основі вищенаведених оцінок формується узагальнена оцінка здійснення стратегії, суть якої полягає у визначенні ймовірності досягнення цілей підприємства. Оцінка діючої стратегії повинна відбуватися як в процесі поточного контролю (рис. 2), так і підсумкового контролю за реалізацією стратегії (рис. 3).

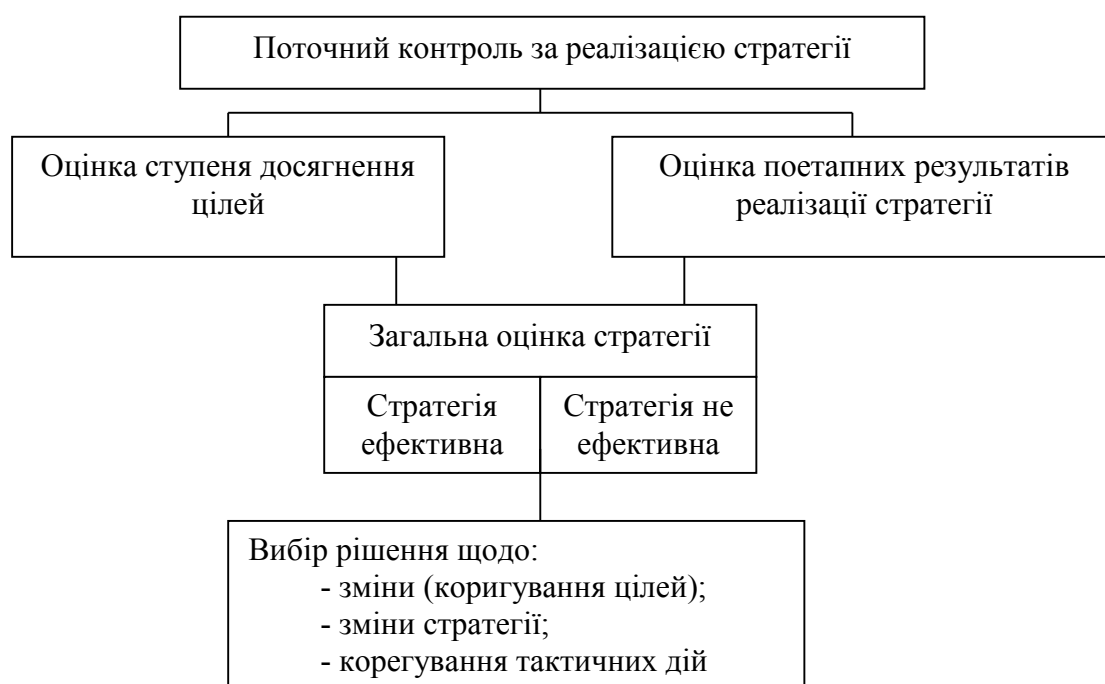


Рис. 1.3. Схема поточного контролю за реалізацією стратегії
Джерело: опрацьовано авторами на основі [1,4]

Якщо дії не сприяють досягненню цілі, менеджеру необхідно виявити причини. На підставі визначених результатів реалізації стратегії враховуючи потенціал підприємства та ті можливості, що надає зовнішнє середовище, приймається управлінське рішення щодо зміни цілей, чи зміни стратегії, чи корегування тактичних дій

Поточний контроль передбачає визначення поетапних досягнень в процесі реалізації стратегії. Так менеджеру необхідно здійснити оцінку минулих тактичних дій щодо досягнення цілей підприємства та виявити ступінь їх досягнення [7, с. 68].

Конкурентоспроможність стратегічного набору підприємства залежить від конкурентоспроможності окремих стратегій у його складі та, безумовно, їх раціонального структурно-логічного поєднання, що разом із дотриманням

обов'язкових принципів формування як окремих стратегічних альтернатив, так і всього стратегічного набору, врахуванням особливостей діяльності та перспективних напрямів розвитку підприємств гарантуватиме останнім досягнення і підтримання високого рівня конкурентоспроможності.

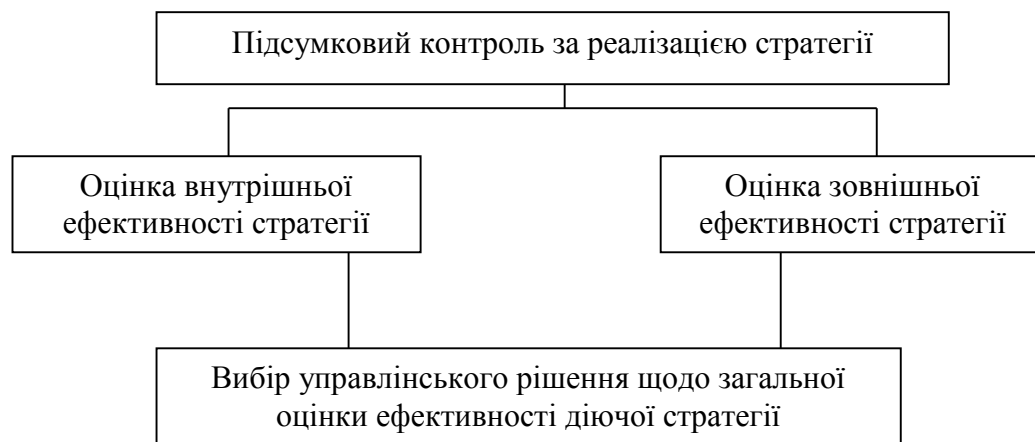


Рис. 1.4. Схема підсумкового контролю за діючою стратегією підприємства [45, с. 77]

Джерело: опрацьовано авторами на основі [2,6,7]

Таким чином, розглянувши основні загальнотеоретичні основи формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, слід зробити загальний висновок, що головним в системі стратегічного управління є процес стратегічного планування, якому притаманна поетапна його реалізація. Кожному етапу стратегічного планування притаманні свої характерні особливості, і правильне здійснення кожного етапу приведе до вибору ефективної стратегії розвитку, що в свою чергу позитивно відобразиться на основних показниках виробничої діяльності підприємства.

Література

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 280 с.
3. Махмудов Х.З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Серія: Економічні науки. – 2012. – Вип. 2, Т. 1. – С. 118–127.
4. Мискін Ю.І. Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2011. – №1. – С. 316–327.
5. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К.: Експрес-Поліграф, 2011. – 560 с.
6. Стельмащук А. М., Стратегічний пріоритет розвитку аграрного сектора економіки / А. М. Стельмащук // Агроінком. – 2014. – № 7. – С. 23–27.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2006. – 384 с.