

## ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ У РИНКОВИХ УМОВАХ

*Розглянуто різні тлумачення дефініції стратегії та стадії життєвого циклу стратегії розвитку організації. Запропоновано схему процесу формування її розвитку. На стадії реалізації стратегії обґрунтовано доцільність використання проектного підходу.*

**Вступ.** Для того, щоб вижити і адекватно реагувати на ринкові зміни, підвищити стійкість і здатність адаптуватись до мінливих умов господарювання, подолати відставання в розвитку техніки і технології, забезпечити високу якість продукції або послуг, підприємства повинні цілеспрямовано керувати своїм розвитком. Ті, що змогли вирішити завдання виживання в конкурентному середовищі, одержують можливість і одночасно постають перед проблемою формування стратегії свого подальшого розвитку. Складність формування стратегій в умовах динамічного розвитку ринку зазначається вітчизняними та закордонними вченими, які наголошують, що підприємства за сучасних складних економічних умов нерідко приймають недалекоглядні стратегічні рішення замість того, щоб визначити свою місію на основі глибокого осмислення визначальних економічних, соціальних та ідеологічних перетворень. Саме стратегія є основним інструментом управління розвитком виробничих систем й основою методології стратегічного управління

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на потужний науковий доробок вітчизняних та зарубіжних учених, в галузі стратегічного управління відсутнє єдине загально- прийняте тлумачення поняття стратегії.

Відомо багато визначень стратегій, але всіх їх, на думку В.Д. Маркова та С.А. Кузнецова, поєднує розуміння стратегії як усвідомленої й продуманої сукупності норм і правил, які лежать в основі вироблення й прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан організації, як засоби її зв'язку із зовнішнім середовищем. Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі й основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство одержує єдиний напрямок руху [7].

Стратегія повинна стати «ниткою часу», що поєднує минуле й майбутнє, одночасно пізнаючи шлях до розвитку. В найбільш загальному вигляді стратегія може бути визначена як ефективна бізнесова концепція, доповнена набором реальних дій, які спроможні привести цю бізнесову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час [9].

Р.А. Фатхутдинов пропонує таке визначення: «Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності» [12].

Є.А. Уткін під стратегією фірми розуміє «...сукупність її головних цілей і основних засобів досягнення даних цілей». Стратегія це, насамперед, реакція організації на об'єктивні зовнішні й внутрішні обставини її діяльності. При цьому зазначається, що стратегія – це не функція часу, а функція напрямку. Вона не просто зосереджена на даному періоді часу, а містить у собі сукупність глобальних ідей розвитку фірми [10].

Стратегія підприємства (управлінський інструмент, установка) – інтегрована модель дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства [3]. За формою вона може бути документом, а за суттю й змістом – це набір правил прийняття рішень, використовуваних для визначення напрямку діяльності підприємства. Якщо місія визначає глобальну ціль підприємства, то стратегія є інструментом досягнення цілі підприємства, що визначає напрямок і характер руху, шлях до досягнення цілі.

Л.М. Зайцев, М.І. Соколова підкреслюють, «...що, з одного боку, стратегія є детермінованою, тобто чітко спланованою, а з іншого боку, – стохастичною, тобто такою, що формується під впливом випадкових факторів. Перевага тієї або іншої складової в підсумковій стратегії фірми залежить від рівня нестабільності середовища функціонування компанії. Отже, стратегія – це комбінація із запланованих дій і швидких рішень з адаптації фірми до нової ситуації, до нових можливостей одержання конкурентних переваг і нових загроз ослаблення її конкурентних позицій» [6].

В.С. Єфремов розглядає стратегію в широкому сенсі як «...спосіб дій, що обумовлюють цілком певну й відносно стійку лінію поведінки виробничо-комерційної організації на досить тривалому історичному проміжку часу». Причому «...такий спосіб дій складається в рамках певної системи принципів, правил і пріоритетів, що обумовлюють обставини місця (де), часу (коли), причини (чому), способу (як) і мети (для чого) дії» [5].

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрикленд розуміють стратегію в більш загальному вигляді як «...план керування фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей» [11].

У схожому контексті розглядає стратегію І.Ансофф: «Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей» [1].

**Викладення основного матеріалу.** Ми пропонуємо дотримуватись точки зору Г.Мінцберга, який вважає, що доцільно вести мову не про формулювання одного, єдиновірного визначення стратегії, а про основні аспекти стратегії. Він пропонує розглядати такі п'ять аспектів стратегії [8]:

- 1) стратегія як план — система послідовних дій;
- 2) стратегія як позиція — визначення положення організації в зовнішньому середовищі й щодо своїх головних конкурентів;
- 3) стратегія як «спритний прийом»;
- 4) стратегія як принцип поведінки;
- 5) стратегія як перспектива.

В рамках даного дослідження пропонується розглядати стратегію як динамічну систему взаємопов'язаних правил, прийомів і принципів, за допомогою яких забезпечується розумне поєднання розвитку внутрішнього потенціалу організації й прагнення змінити зовнішнє оточення, щоб можливості підприємства були максимально реалізовані.

На даний час відсутнє також єдине бачення одного з основних об'єктів досліджень стратегічного управління – процесу (формування) формулювання стратегій. Різняться також і підходи до класифікації шкіл стратегічного управління відносно зазначеного вище бачення. Однією з перших робіт, в якій було проаналізовано концептуальні схеми різних методів формування стратегій організації, стала робота Г.Мінцберга, Б.Альстренда та Д.Лемпела «Школи стратегій» [8]. Автори всі стратегічні школи поділяють на три групи – прескриптивні школи або школи, концепції яких носять, так би мовити, характер примусу щодо ідеальної стратегічної поведінки; дескриптивні школи – концепції яких спрямовані на опис реальних процесів розроблення стратегій; школа конфігурації, яка, на думку Г.Мінцберга, як одного з її фундаторів, вбирає в себе підходи перших двох [8].

В даному дослідженні ми будемо виходити з дискретності процесу формулювання (формування) стратегій. Як вказує Г.Мінцберг, зазначаючи, що за більшості ситуацій, формулювання (формування) стратегій є швидше дискретним (фрагментарним), ніж постійним процесом: «...частіше цей процес є нерегулярним і таким, що не триває довго. Існують періоди стабілізації у формуванні стратегій, проте також є періоди постійних змін, просування навіпамацьки, часткових та глобальних змін» [15].

Дискретність формулювання (формування) стратегії дослідники пов'язують з тим, що в природі людини існує тенденція дослідження певного курсу дій до настання деякого випадку, який ставить під сумнів правильність цих дій. Це, так би мовити, дрейфування може мати місце через інертність з боку організації, або просто відбивати впевненість управлінської команди в релевантності стратегій, що використовуються, і необхідності тільки незначних змін. Як наголошується в роботі [13], більша частина великих організацій слідує певній стратегічній орієнтації протягом 15–20 років, перш ніж суттєво змінити напрямок своєї діяльності. Після періоду достатньої тривалості коригувань діючих стратегій постає необхідність шоку для системи з метою мобілізації управлінської команди до переоцінювання корпоративної стратегії. Початок стратегічних змін, зазвичай, пов'язують з такими подіями як призначення нових менеджерів вищого рівня, загроза зміни власності втручання в роботу організації ззовні, значна відмінність між очікуваною і фактичною результативністю тощо.

Стратегія в своєму розвитку проходить такі стадії: формулювання, реалізація і контроль (рис. 1).



Рис. 1. Стадії життєвого циклу стратегії розвитку виробничих систем

Процес формулювання стратегії починається з етапу визначення місії, цілей і завдань діяльності підприємства, які формуються на основі цінностей менеджерів (рис. 2).

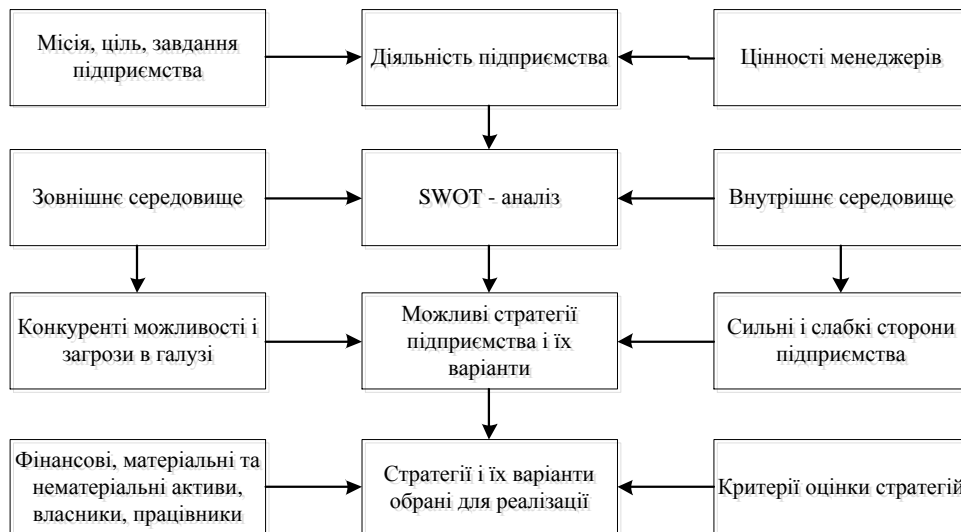


Рис. 2. Формулювання стратегії розвитку підприємства

На наступному етапі проводиться аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Найбільш поширеним методом аналізу є SWOT-аналіз (від англ.: strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities – можливості, threats – загрози).

Зовнішнє середовище складається з елементів, які знаходяться за межами підприємства, проте мають потенціал щодо впливу на нього, і може бути поділено на дві основні частини – макросередовище і мікросередовище. При аналізі макросередовища не проводиться аналіз діяльності окремих підприємств – учасників ринку. Визначаються лише найбільш вагомі стійкі тенденції, притаманні галузі в цілому. Аналіз макросередовища повинен дати відповіді на такі питання:

- наскільки життєздатна галузь в цілому;
- які тенденції можуть змінити поточний стан справ;
- які ключові фактори успіху в галузі;
- хто є лідером в галузі і які дії він проводить зараз і може проводити в перспективі;
- історія й основні тенденції розвитку галузі.

Аналіз мікросередовища дозволяє визначити конкурентів підприємства, споживачів та інші зацікавлені сторони. Аналіз конкурентів проводиться з метою визначення їх місця на ринку, а також планів. При аналізі споживачів необхідно розглянути питання, як підприємство впливає на споживачів, як споживачі впливають на підприємство. При аналізі інших зацікавлених сторін, це, в першу чергу, постачальники, органи, що регулюють діяльність, громадські організації, акціонери, необхідно визначити чого вони чекають від підприємства, що вони в ньому цінують, яку роль у діяльності підприємства вони відіграють.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає виконання наступних кроків:

- визначення життєздатності та стійкості підприємства;
- визначення бізнес процесів;
- ідентифікація здібностей підприємства;
- аналіз організаційної структури і розподілу ресурсів;
- оцінка корпоративної культури.

На наступному етапі за результатами SWOT-аналізу визначаються можливі стратегії розвитку підприємства, які використовують сильні сторони підприємства та слабкі – його конкурентів і нейтралізують слабкі сторони підприємства та сильні – його конкурентів [2]. Після цього на заключному етапі, з використанням прийнятих критеріїв оцінки стратегій з врахуванням наявних фінансових, матеріальних і нематеріальних активів, а також інтересів власників і працівників, мають бути обрані раціональні варіанти стратегій розвитку підприємства.

Стратегія, що добре сформульована, повинна відповідати SMART принципам (від англ.: S – specific (конкретний), significant (значущий), stretching (гнучкий), M – measurable (вимірюваний), motivational (мотивуючий або стимулюючий), manageable (здійснимий), A – attainable, achievable (досяжний), acceptable (бажаний), ambitious (амбіційний), action-oriented (орієнтований на дію), agreed upon (узгоджений з цілями більш високого рівня), R – realistic (реалістичний), relevant (істотний),

reasonable (доцільний), rewarding (рентабельний), result-oriented (орієнтований на результат), T – timely (своєчасний), time-bound (обмежений часовими рамками).

Після того як стратегію було обрано, слідує стадія її реалізації, яка фактично має починатися ще при проведенні SWOT-аналізу та оцінці окремих варіантів стратегій на стадії формулювання, оскільки можливості щодо реалізації стратегії є одним з факторів, які впливають на її обрання. Як засоби реалізації стратегії виступають програми, проекти, плани окремих підрозділів, бюджети тощо.

Починаючи з 1980-х рр., внаслідок удосконалення методів корпоративного планування, бурхливого розвитку технічних новацій та засобів комунікацій, більшого розповсюдження в умовах реалізації змін в організаціях почали набувати проекти розвитку. Популярність проектного підходу в практиці управління розвитком обумовлена орієнтацією на результат (додану вартість, продукт тощо). Сьогодні проекти розвитку стають провідником стратегічних змін і фактично пронизують всі елементи і системи організації [4], а методологія проектного управління стає запорукою ефективного впровадження будь-яких змін в компанії [13]. Проекти розвитку можуть бути ефективним, а іноді і єдиною можливим засобом впровадження якісних незворотних змін в організації.

Проектний підхід створює основу для всебічного, системного і послідовного характеру аналізу, розроблення та управління певними діяльностями, поєднання яких забезпечує досягнення встановлених цілей. Як зазначає У.Баун: «Проектний підхід виявився дієвим інструментом раціоналізації і покращання інвестиційного процесу. Його принципова перевага полягає в тому, що він забезпечує логічну структуру і послідовність, в рамках якої можуть здійснюватися збирання і аналізування даних, визначатися пріоритети для інвестицій, розглядатися альтернативні проекти і аналізуватися галузева політика. Проектний підхід вимагає від людей, які займаються плануванням і прийняттям рішень, дисципліни і гарантує, що відповідні проблеми і зауваження будуть взяті до уваги і підлягатимуть систематичному аналізу до моменту прийняття і початку виконання тих чи інших рішень. При вірному використанні даний підхід може суттєво підвищити віддачу від інвестиційних ресурсів [13].

Стадія контролю стратегії передбачає вибір показників оцінки її результативності і порівняння фактичних даних з такими, які мають бути досягнуті. В разі виявлення розбіжностей передбачається реалізація коригуючих дій або формулювання нової стратегії.

Як видно з рисунку 1, множина результатів реалізації стратегії оцінюється в контексті забезпечення ресурсів для формування наступної стратегії організації. При цьому поняття «ресурси» використовується в контексті його розуміння в, так званій, ресурсній теорії фірми [16].

Як відомо, ресурсна теорія фірми об'єднує внутрішній аналіз у рамках організації з зовнішнім аналізом галузі і конкурентних вимог. При цьому, за власне ресурси розглядають як матеріальні та нематеріальні ресурси, так і організаційні можливості, які є частиною корпоративної культури, повсякденної діяльності організації, її бізнес-процесів.

**Висновки.** Виходячи з припущення, що організація, як соціально-економічна система, може цілеспрямовано розвиватися, використовуючи стратегічний підхід, для цілей даного дослідження пропонується розглядати стратегію як динамічну систему взаємопов'язаних правил, прийомів і принципів, за допомогою яких забезпечується розумне поєднання розвитку внутрішнього потенціалу організації й допнення змінити зовнішнє оточення, щоб її можливості були максимально реалізовані. Стратегія в своєму розвитку проходить стадії формулювання, реалізації і контролю. Вдало сформована стратегія розвитку дозволить підпорядковувати короткострокові інтереси цілям досягнення довгострокових стійких переваг на ринку, що зробить підприємство відносно незалежним від стану ринку в період тимчасового погіршення ринкової кон'юнктури та дозволить підтримувати потенційні можливості на високому рівні.

#### Список використаної літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. – М. : Экономика, 2006. – 358 с.
2. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х. : Издательский Дом “ИНЖЭК”, 2003. – 184 с.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К.Боумен ; пер. с англ. ; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Бушуев С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами / С.Д. Бушуев, В.В. Морозов. – К. : Украинская ассоциация управления проектами, 1999. – 312 с.
5. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
6. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Юристъ, 2002. – 416 с.
7. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2008. – 287 с.

8. Минцберг Г. Школы стратегий / Г.Минцберг, Б.Альстренд, Дж.Лемпел ; пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Изд-во “Питер”, 2000. – 336 с.
9. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М. : КНОРУС, 2005. – 496 с.
10. Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина . – М. : Ассоциация авторов и издателей “Тандем” : Изд-во ЭКМОС, 1998. – 440 с.
11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Организация производства / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М., 2002. – 672 с.
13. Baym W.C. Investing in Development : Lessons of World Bank Experieme / W.C. Baym, S.M. Tolbert. – New York : Oxford University Press, 1985. – 610 p.
14. Jonson G. Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action / G.Jonson // Long Range Planning. – 1992. – Vol. 25, Issue 1. – Pp. 28–36.
15. Mintzberg H. Planning on the deft side and Managing On the Right / H.Mintzberg // Harvard Business Review. – 1976. – № 53 (4). – Pp. 49–58.
16. Wernefelt B. Resource-Based View of the Firm / B.Wernefelt // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5, Issue 4. – Pp. 319–333.

БІЛІЧЕНКО Віктор Вікторович – кандидат технічних наук, професор, завідувач кафедри “Автомобілі та транспортний менеджмент” Вінницького національного технічного університету.

Наукові інтереси:

– організація виробничих процесів на транспорті.

Тел.: (0432)59–84–38.

E-mail: [bilichenko\\_v@mail.ru](mailto:bilichenko_v@mail.ru)

Стаття надійшла до редакції 20.08.2012

**Біличенко В.В.** Життєвий цикл стратегії розвитку виробничих систем в ринкових умовах

**Биличенко В.В.** Жизненный цикл стратегии развития производственных систем в условиях рынка

**Bilichenko V.V.** Life-cycle development strategy of manufacturing systems in market conditions

УДК 629.113

**Жизненный цикл стратегии развития производственных систем в условиях рынка / В.В. Биличенко**

Рассмотрены разные толкования дефиниции стратегии. Рассмотрены стадии жизненного цикла стратегии развития организации. Предложена схема процесса формирования стратегии развития. На стадии реализации стратегии обоснованно целесообразность использования проектного подхода.

УДК 629.113

**Life-cycle development strategy of manufacturing systems in market conditions / V.V. Bilichenko**

Different interpretations of strategy are considered. The stages of strategy life cycle of organization development are considered. The chart of process of forming strategy of development is offered. On the stage of realization of strategy grounded expedience of the use of project approach.