ПРОКОПЕНКО О.Ю., ст.гр. МО-05б

Наук.керів.: Фархшатова О.В., ас.

Автомобільно-дорожній інститут Державного вищого навчального закладу

“Донецький національний технічний університет“

м. Горлівка

**ЗМІСТ І ПРИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

*Рассмотрено современное определение сущности стратегии с точки зрения известных специалистов в области стратегического управления, проанализирована окружающая среда – для определения миссии и стратегических целей.*

**Актуальність.** Сучасний ринок постійно змінюється. Швидкість змін така велика, що саме пристосування до них стає суттєвою превагою підприємств у конкурентній борьбі. У цих умовах підприємства, які прагнуть зміцнити свої позиції, повинні розробляти стратегію на перспективу - це життєво важливо для подальшого розвитку підприємства.

**Мета дослідження.** Теоретичнеобгрунтування та аналіз призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі, сучасне визначення сутності стратегії, як необхідної умови виживання в сучасних умовах господарювання, стратегічне управління, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Основна частина.** Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегічний рівень управління − це найвищий рівень, забезпечуючою функцією якого є стратегічний аналіз.

Досліджуючи суть стратегічного аналізу, потрібно звернути увагу на те, що цей термін, так само як деякі інші терміни (стратегічне бачення, стратегічні цілі, стратегічне управління тощо), було утворено від слова стратегія[1]. Отже, для визначення особливостей стратегічного аналізу необхідно зупинитися на тому, що ж таке стратегія і яке значення вона має для підприємства [7].

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, проте їхні визначення мають різний зміст [7].

Так, відомий спеціаліст у галузі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що стратегіяявляє собою перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. На думку американських учених А.А. Томпсона і А.Дж.Стрікленда, стратегія- це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [2]. Існують також інші визначення:

"Стратегія - це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи" [7];

"Стратегія - це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії" (Б. Карлоф);

"Стратегія - це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей" (М. Мескон, Ф. Альберт, М. Хедоурі);

"Стратегія - це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим " (Ш.М.Остер) [6];

"Стратегія - програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності " (Р.А. Фатхутдінов) [6];

"Сутність стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні" (Г. Хемел, С.К. Прахалад) [6];

"Стратегія - це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу у бізнесі і примножує її" (Б.Д. Хендерсон) [6];

"Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей" (А. Чандлер) [6].

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на декілька важливих моментів.

По-перше, більшість авторів визначає стратегію як план управління фірмою в цілому.

По-друге, призначення цього плану - це досягнення довгострокових цілей фірми. Отже, стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності.

Реальна стратегія підприємства, як правило, складається з двох частин:

* продуманих цілеспрямованих дій;
* реакції на непередбачуваний розвиток подій і на конкуренцію, що посилюється.

Стосовно даного аналізу, стратегія - це не тільки те, що менеджери завчасно придумали і збираються зробити для здійснення певного стратегічного плану. Обставини реального життя постійно вносять свої корективи, і тому неможливо передбачити всі стратегічні варіанти.

Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але необхідно також бути готовим адаптуватися до обставин, які можуть виникнути у майбутньому.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії підприємства.

Стратегії, які використовують підприємства у бізнесі, у систематизованому (явному) вигляді розробляються і реалізуються за допомогою стратегічного управління, концепцію якого досить часто називають філософією сучасного бізнесу.

Термін стратегічне управління(або стратегічний менеджмент) був уведений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60-70-х років XX ст. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, яке здійснювалося на вищому рівні [2]. Тенденції розвитку світової економіки обумовили поступове зміщення центру уваги менеджерів з внутрішнього середовища підприємства на його оточення з метою своєчасного та відповідного реагування на зміни, що постійно відбуваються у ньому.

Стратегічне управління досить часто називають ринковим стратегічним управлінням [6]. Цим підкреслюється ринкова, зовнішня, орієнтація підприємства. Відповідно, стратегічний аналіз також повинен зосереджуватися, насамперед, на вивченні ринку, і лише потім - на дослідженні внутрішніх ресурсів і можливостей.

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно складають один цілісний механізм, всередині якого існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. Саме у цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління.

Аналіз середовищавважається першим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії і цілей фірми, так і для розробки стратегії.

Одним із ключових завдань будь-якого управління є підтримання балансу у взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Кожне підприємство задіяне у трьох комутативних процесах:

* отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
* перетворення ресурсів у продукт (перетворення);
* передача продукту у зовнішнє середовище (вихід).

Управління покликане забезпечувати баланс входу і виходу Як тільки цей баланс порушується, підприємство потрапляє в кризу. Сучасний ринок значно посилив значення процесу виходу у підтриманні цього балансу. Це якраз і відображається у тому, що першим блоком у схемі структури стратегічного управління є блок аналізу середовища.

Аналіз середовища передбачає вивчення як макрооточення, так і безпосереднього оточення підприємства. Аналіз макрооточення - це дослідження впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури тощо [5].

Безпосереднє оточення аналізується, як правило, за такими компонентами, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Від дослідження зовнішнього середовища необхідно переходити до аналізу внутрішнього середовища фірми (кадри, організація управління, виробництво, фінанси, маркетинг, корпоративна культура тощо).

Для підприємства вкрай важливо підтримувати не тільки баланс між входом і виходом у процесі виробництва, але й баланс інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства і впливають на нього. Баланс інтересів визначає вектор спрямованості підприємства, який формально подається у вигляді місії і стратегічних цілей.

Місіяпідприємства - це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування підприємства і характерні риси, які відрізняють його від інших фірм; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності і розподілу ресурсів [7]. Місія відіграє роль мотиватора для співробітників підприємства і формує інтерес до нього з боку навколишнього середовища.

Місія повинна бути сформульована таким чином, щоб, з одного боку, однозначно вказувати причину існування підприємства, а з іншого - місія повинна мати достатньо загальний характер, щоб не було необхідності часто її змінювати.

Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей підприємства, які повинні деталізувати й уточнювати місію.

Після того настає час для вибору стратегії*.* Цей процес є центральним у стратегічному управлінні і полягає не тільки у визначенні генерального плану дій на довгостроковий період. Визначення стратегії як процес - це прийняття рішення щодо того, як розвивати бізнес у цілому та його окремі сектори, як протидіяти конкурентам, яке місце займати на ринку і т. ін.

Процес виконання стратегіїє наступним у послідовності реалізації мети стратегічного управління. Виконання стратегії - це проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворення стратегії у реальність.

Часто підприємства не можуть виконати обрану стратегію. Це трапляється тому, що або неправильно було проведено стратегічнийаналіз і зроблено висновки, або відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені і враховані в адаптивній частині стратегії. Часто бувають випадки, коли система управління підприємством не може своєчасно і належним чином використати наявні ресурси (особливо людські) для реалізації стратегії.

Таким чином, процес виконання стратегії потребує виняткової уваги і контролю. Цю функцію вирішує такий процес, як оцінка і контроль виконання стратегії, що забезпечує:

* визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати;
* оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
* з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються;
* здійснення коригування.

**Висновок**. Таким чином, стратегія підприємства у конкурентному середовищі передбачає знання суті стратегічного аналізу, вміння визначати місію підприємства, оцінювати й контролювати виконання стратегії як основи вироблення й здійснення ефективної політики в ринкових умовах. Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, тому що це життєво важливо для подальшого розвитку підприємства. В умовах ринкової економіки неможливо без планування господарської діяльності.

**Бібліографічний список**

1. **Виханский О.С.** Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1999. - С. 87-109.
2. **Герасимчук В.Г**. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000. - С. 26-28, 108-113.
3. **Головко Т.В., Сагова СВ**. Стратегічний аналіз: Навч.-метод, посібник для самост.вивч.. К.: КНЕУ, 2002. - С.8-52
4. **Люкшинов А.Н.** Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - С. 10-15.
5. **Портер М.Е**. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: - К.: Основи, 1998.- С. 51-63.
6. **Редченко К.І**. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. - Львів: "Новий Світ - 2000", 2003. - С. 16-49.
7. **Е. И. Велесько, А. А. Быков, 3. Дражек.** Стратегическое управление: Практика принятия системных решений: Учеб. пособие /. - Мн.: Тз-хналогия; Изд-во БГЗУ, 1997. - С. 50-74.
8. **Кириченко О.А., Ваганов К.Г**. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу// Актуальні Проблеми Економіки. - 2008. - №1. - с.103.