

Отримано: 18.09.2014 р.

Прорецензовано: 20.09.2014 р.

Прийнято до друку: 25.09.2014 р.

Грицюк Н. О. Сутність, підпорядкованість та взаємозв'язок стратегій / Н. О. Грицюк // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол. : І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – Випуск 26. – С. 33–37.

УДК 338.2

JEL Classification: M 31

Грицюк Наталія Олександрівна,
аспірант Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

СУТНІСТЬ, ПІДПОРЯДКОВАНІСТЬ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЙ

У статті розглядається поняття стратегії українськими та зарубіжними вченими, їх види та класифікація. Описується механізм взаємозв'язку та впливу стратегій вищого рівня на формування та вибір стратегій нижчого рівня, їх дія на систему та кінцевий результат.

Ключові слова: стратегія, стратегія підприємства, класифікація стратегій, стратегія національного розвитку, державна політика.

Грицюк Наталія Александровна,
аспірант Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

СУЩНОСТЬ, ПОДЧИНЕННОСТЬ И ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ

В статье рассматривается понятие стратегии украинскими и зарубежными учеными, их виды и классификация. Описывается механизм взаимосвязи и влияния стратегий высшего уровня на формирование и выбор стратегий низкого уровня, их воздействие на систему и конечный результат.

Ключевые слова: стратегия, стратегия предприятия, классификация стратегий, стратегия национального развития, государственная политика.

Natalia Grytsyuk,
postgraduate student of East European National University of Lesya Ukrainian

ESSENCE, SUBORDINATION AND RELATIONSHIP STRATEGIES

In this article considered strategy by Ukrainian and foreign scientists, their types and classification. There are describes the mechanism of interaction and effect of higher-level strategies for development to formation of lower-level strategies and their effect on the system and the outcome.

Keywords: strategy, enterprise strategy, classification strategies, national development strategies, public policy.

Постановка проблеми. Планування є однією з основних функцій управління й у жодному разі не може бути поза увагою ні практиків, ні науковців. З різних аспектів планування більшість фахівців максимум уваги зараз віддають перспективному, заснованому на моделях стратегії розвитку підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. За останні роки вчені, що займаються проблемами стратегічного розвитку й розробкою стратегії поведінки підприємства в зовнішньому середовищі, створили цілісну систему основних знань про стратегічний менеджмент і планування. Уваги заслуговують роботи українських учених таких як: Кіндрацька Г.І. [1], Шершньова З.Є. [2], Моргулець О.Б. [3], Сумець О.М. [4], Сороока І.Б. [5], Козак Ю. Г., Ковалевський В. В., Логвінова Н. С. [6], Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. [7], Левицький В.В., Кошій О.В. [8] та ін. Вони розглядали розвиток стратегічного планування з урахуванням особливостей української економіки. Із закордонних фахівців у теорію й методологію стратегічного планування вагомий внесок внесли І. Ансофф, Дж. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Стейнер, Дж. Гелбрейт, У. Кінг та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є удосконалення теоретичних та науково-методичних основ стратегії як цілісної системи розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Аналіз досліджень авторів щодо поняття «стратегія» показує, що термін об'єднує в собі план довгострокових дій, які направлені на досягнення стратегічних цілей відштовхуючись від конкретної позиції на ринку, на основі аналітичних, прогнозуючих, психологічних особистісних характеристик керівництва та працівників підприємства, під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів на певному життєвому циклі організації.

Множинність підходів до формування стратегії обумовили значну їх різноманітність.

Залежна від життєвого циклу підприємство обирає відповідно стратегію зростання, обмеженого зростання, стабілізації, скорочення чи ліквідації.

Щодо позиції на ринку, то Ф. Котлер виділяв конкурентні стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка (нішера) [1].

М. Портер розглядав можливості досягнення конкурентних переваг підприємства за допомогою стратегії фокусування, диференціації та економії на витратах [2].

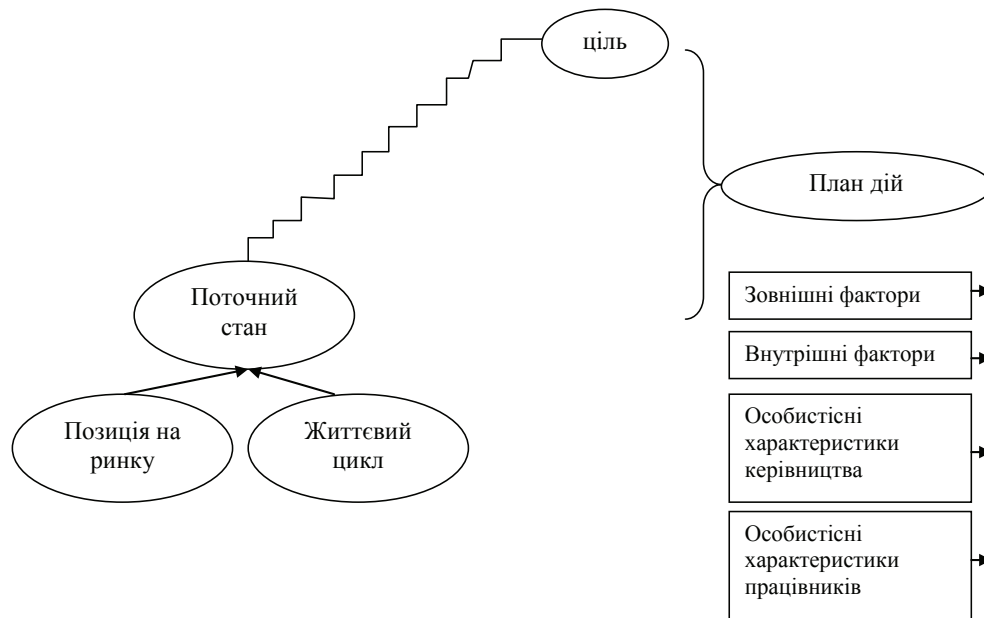


Рис. 1. Поняття «стратегія»

За рівнем управління А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд виділив корпоративну (портфельну), ділову (бізнес-стратегію), функціональну та операційну стратегії та об'єднав їх в «піраміду» взаємопов'язаних стратегій. [3] Відповідно до цієї теорії стратегії, що ста ходяться на «нижчих» щаблях повинні відповідати та забезпечувати реалізацію «вищих» стратегій.

Щодо українських дослідників, то О. Сумець запропонував таку класифікацію стратегій підприємства:

1. Стратегії зростання – використовують за позитивної ринкової кон'юнктури, освоєння нових сегментів ринку, тощо.

2. Стратегії підтримки – спрямовані на підтримку основної діяльності, виробничого потенціалу підприємства, частки ринку, модифікації продукції, тощо.

3. Стратегії реструктуризації – застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку, передбачають скорочення витрат, освоєння нових видів діяльності і ринків.

4. Стратегії скорочення – використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану, втратою позицій на ринку з метою організації «відступу» діяльності, активів.

5. Стратегії ліквідації – передбачають ліквідацію окремих підрозділів підприємства з метою перегрупування сил для підвищення ефективності своєї діяльності; реалізується шляхом санації, банкруцтва або навіть злиття підприємств. [4]

Як бачимо вище, зарубіжні автори зосереджують свою увагу в більшій мірі на корпоративних та маркетингових стратегіях підприємства, вітчизняні ж здебільшого досліджують стратегію підприємства з акцентом на «виживання» підприємства. Основну увагу приділено стратегіям реструктуризації, реорганізації, оптимізації, диверсифікації. Це обумовлено економічною ситуацією на ринку, коли великі і потужні підприємства не можуть працювати в повну силу і змушені хоч якось вижити в ринкових умовах відкритої економіки.

Корпоративна стратегія характерна для потужних міжнародних корпорацій, насамперед ТНК. Це є потужні організації, які своєю діяльністю не лише підпорядковуються та пристосовуються до зовнішнього середовища, але й формують його. [5]

ТНК мають велику владу у глобальну світову економіку. Деякі корпорації могутніші ніж держави які регулюють їх та мають річний прибуток, що перевищує ВВП багатьох країн з низьким та середнім рівнем доходу.

В сьогодні навіть великі українські підприємства не можуть створити конкуренцію світовим ТНК, не говорячи про середні та малі. Тому і формування стратегії набуває дещо іншої форми.

Фундаментом в цьому випадку є стратегія економічного розвитку (національна економічна стратегія) країни, що являє собою економічну політику уряду, розраховану на тривалий строк, спрямовану на досягнення основної мети соціально-економічного розвитку (рис. 1.2.) Економічна стратегія – це довгострокові, найпринциповіші, найважливіші установки, плани, наміри уряду стосовно виробництва, надходжень і витрат бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту [6].

Враховуючи національну стратегію розвитку формується загальна стратегія підприємства, яка визнає перспективи його розвитку в цілому та направлена на виконання місії підприємства. На цьому рівні стратегія охоплює такі важливі питання, як: вибір видів господарської діяльності, шляхи забезпечення довгострокових конкурентних переваг на відповідних товарних ринках, різні форми реорганізації тощо.

Для забезпечення виконання загальної стратегії підприємства формуються функціональні стратегії за основними видами його діяльності, в розрізі найважливіших підрозділів підприємства. Серед них виділяють: маркетингову, виробничу, фінансову, податкову, товарну, інноваційну, розвитку персоналу та інші.

Та, операційні стратегії доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи підприємства. Сюди відносяться вирішення вузькоспеціалізованих питань, проблем, пов'язаних із досягненням цілей окремого підрозділу.

Основа даної класифікації (рис. 2) лежить підпорядкованості стратегії підприємства національній стратегії розвитку країни. Саме ця особливість робить стратегію підприємства більш дієвою і ефективною як на макро так і на мікрорівні. Оскільки, якщо національна стратегія розвитку націлена на формування інвестиційно-інноваційної економіки, як це у випадку держави України, то певні пільги, дотації, стимулюючі фактори закладені у її податковій, митній, грошово-кредитній, соціальній, освітній політиці. Діючи на території держави і вдало використовуючи ці інструменти відповідно до своєї стратегії підприємство має можливість покращити своє мікросередовище. Отже, стратегія підприємства повинна відповідати загальній стратегії держави для свого ефективного функціонування.

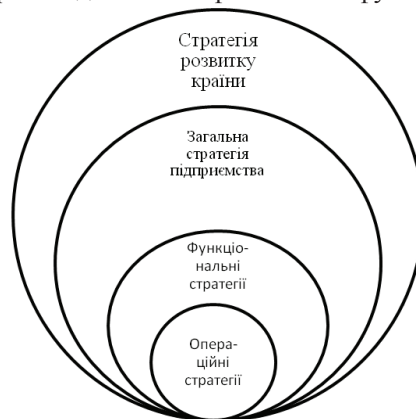


Рис.2. Класифікація стратегій

Таблиця 1.3.
Види стратегій

Вид стратегії	Термін	Ким розробляється	Види	Приклади
Стратегія розвитку країни	5-10 років	Уряд країни	1. Інтеграційного розвитку 2. Стимулюючого протекціонізму 3. Сталого розвитку	1. Формуванні інвестиційно-інноваційної економіки 2. Ресурсозберігаюча економіка 3. Експортно орієнтована економіка 4. Формування високотехнологічного виробництва
Загальна стратегія підприємства	3-5 років	Керівництво підприємства	1. Інвестиційно-інноваційного розвитку 2. Інформаційно-технологічного розвитку 3. Виробничого «Буму» 4. Найкращого соціального захисту населення	1. Зростання виробництва на 10% щорічно 2. Вихід підприємства на ринок 3 зарубіжних країн

Функціональна стратегія	1-3 роки	Керівники функціональних підрозділів	1. Маркетингова стратегія 2. Виробнича стратегія 3. Фінансова стратегія 4. Організаційна стратегія 5. Соціальна стратегія 6. Екологічна стратегія 7. Податкова стратегія 8. Стратегія НДДКР	1. Виведення нового товару на ринок та досягнення за ним 10% рентабельності 2. Зменшення на 20% шкідливих викидів в атмосферу
Операційна стратегія	1 рік	Керівник відділу, цеху, проекту	1. Мінімізації витрат 2. Зміна номенклатура 3. Зміна обсягу виробництва 4. Оптимізація часу	1. Зменшення виробництва браку на 15 % 2. Збільшення продуктивності праці в цеху на 10 %

Уряд реалізує стратегія розвитку країни через грошово-кредитну, бюджетно-податкову, зовнішньоекономічну, соціальну політику та ін..

Керівництво підприємства загальну стратегію проводить разом з фінансовою, виробничою, соціальною, маркетинговою, інвестиційною, податковою, екологічною, інноваційною та ін. стратегіями, які в класичному варіанті підпорядковуються загальній стратегії і доповнюють один одного.

Стратегія розвитку держави						
↓						
Стратегія розвитку підприємства		Податкова політика держави	Бюджетна політика держави	Грошово-кредитна політика держави	Зовнішньоекономічна політика держави	Соціальна політика держави
→	Фінансова стратегія підприємства	+	+	+	+	+
→	Виробнича стратегія підприємства	+			+	+
→	Соціальна стратегія підприємства	+	+			+
→	Маркетингова стратегія підприємства	+			+	
→	Інвестиційна стратегія підприємства	+	+	+	+	
→	Податкова стратегія підприємства	+			+	+
→	Екологічна стратегія підприємства	+				+
→	Інноваційна стратегія підприємства	+	+	+	+	

Рис. 3. Матриця впливу національної стратегії держави на функціональні стратегії підприємства

Як видно з рис. 3 проводячи свою стратегію національного розвитку уряд прямо впливає як на стратегію підприємства, так і на його функціональні стратегії. Найбільший прямиий вплив на стратегію підприємства здійснюється за допомогою податкової політики, яка тією чи іншою мірою торкається кожного функціонального підрозділу підприємства, а отже і стратегії його розвитку.

Проблема більшості підприємств при формуванні податкової стратегії, полягає в тому, що вони керуються власними цілями, тобто у відповідності до власної стратегії розвитку (це в кращому варіанті, де вона присутня) і всіма можливими варіантами стараються зменшити вплив податків, при цьому використовують як законні, відносно законні (так звані «вузькі» місця в законодавстві) і не законні методи, що призводить до невідповідностей при формуванні державного бюджету, програм розвитку та загальної стратегії розвитку країни (рис. 4).

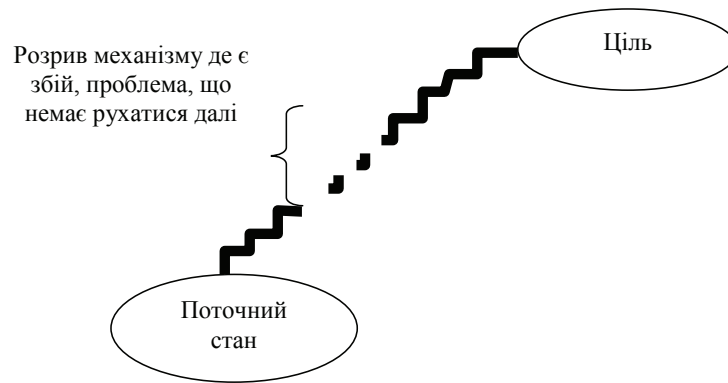


Рис. 4. Розрив механізму досягнення цілей в стратегіях

Висновки. Отже, для успішного розвитку підприємства або країни, належного формування та виконання її стратегії розвитку потрібно усвідомленість та відповідність дій на кожному рівні. При цьому, обов'язковою умовою, є сприйняття та усвідомлення того що стратегія підприємства повинна виходити та відповідати загальній стратегії розвитку країни, щоб вони не суперечили а доповнювали один одного.

Література:

1. Киндрацька Г. И. Стратегический менеджмент. – Київ : «Знання», 2010. – 406 с.
2. Шершньова З. Є. – Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с
3. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
4. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посіб. / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. – К. : «Хай-Тек Прес», 2008. – 400 с. – С. 95.
5. Сорока І. Б. ТНК та їх роль у процесі активізації міжнародної інтеграції / І. Б. Сорока // Актуальні проблеми економіки – 2009. – № 9 (99). – С. 35.
6. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. пос. / За редакцією Ю. Г. Козака, В.В. Ковалевського, І.В. Ліганенко: – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 356 с.
7. Ліпич Л. Г. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: монографія / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук. – Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. – 220 с.
8. Ліпич Л. Г. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку: Монографія / Л. Г. Ліпич, В. В. Левицький, О. В. Коцій. – Луцьк : РВВ «Вежа» ВНУ ім. Лесі Українки, 2008. – 168 с.