

**УДК 658.5**

**Шведа Н.М., Шведа Т.Р.**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ СТРАТЕГІЮ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Shveda N., Shveda T.**

### **STRATEGY DETERMINING FACTORS IN THE MODERN ORGANIZATION**

Важливим аспектом діяльності сучасної організації є розроблення і впровадження стратегії. Про це свідчать як доробки науковців-теоретиків, так і успішний досвід всесвітньовідомих компаній. Стратегія – це комбінування методів конкуренції і організації бізнесу, котрі направлені на задоволення споживачів (клієнтів) і досягнення поставлених цілей. Стратегія організації включає відповідь менеджерів на ряд важливих запитань. До цих запитань відносять питання про необхідність диверсифікації, про вибір основного джерела конкурентної переваги на ринку, про величину і ширину асортименту товарів, про вибір величини і особливостей ринку для ведення бізнесу (масовий чи нішевий ринок), як варто реагувати на зміни смаків чи потреб споживачів, як реагувати на появу нових ринків чи нових конкурентів, які напрями для розвитку обрати тощо.

Процес розроблення і вибору стратегії організації досить складний. При цьому для кожної організації оптимальний варіант стратегії буде різнитись, навіть не зважаючи на той факт, що організації можуть бути подібні за розмірами і діяти на тому самому ринку. Це пояснюється тим, що на процес розроблення і вибору стратегії впливають різні фактори. Якщо оцінювати ці фактори, то, по-перше, їх кількість є дуже великою, а по-друге, сила і напрям впливу (позитивний чи негативний, прямий чи опосередкований вплив) для різних організацій в різних галузях будуть різнитись.

Для опису фактори впливу на процес розроблення і визначення стратегії, на нашу думку, доцільно згрупувати в чотири великі групи. Зокрема до них відносять:

- 1) інші стратегії, які реалізовує організація;
- 2) середовище, в якому діє або планує діяти організація;
- 3) внутрішнє середовище організації, зокрема конкурентні переваги і компетенції;
- 4) особистість менеджера, що розробляє чи обирає стратегію.

Інші стратегії, які реалізовує організація, зокрема стратегії вищого рівня (наприклад, ділова стратегія для стратегічної бізнес-одиниці чи корпоративна стратегія для диверсифікованої стратегії) впливають на процес розробки і вибору стратегії для окремої організації в зв'язку з тим, що для успішного процесу управління всі стратегії в організації мають хоча б не суперечити одна одній, в кращому випадку формувати синергійний ефект для організації. Тут потрібно пам'ятати, що всі стратегії, що будуть реалізовуватись в організації, мають бути направлені на досягнення її місії і стратегічних цілей.

Середовище, в якому діє або планує діяти організація, впливає на процес розроблення і вибору стратегії в зв'язку з тим, що фактори середовища впливають на організацію і організація, в свою чергу, впливає на них. Сила впливу для різних галузей і різних розмірів організацій може бути різною, проте говорити, що організація функціонує відокремлено від усіх не можна.

Загалом середовище функціонування організації можна поділити на дві великі частини: макросередовище і мезосередовище. Макросередовище організації (його ще називають віддалене середовище) на конкретну організацію впливає опосередковано через інші організації, які функціонують поряд із конкретною організацією. Макросередовище впливає на організацію, проте окрема організація практично на нього не має впливу. До основних факторів макросередовища, які впливають на процес розробки і вибору стратегії, відносять економічні, соціальні, політичні і юридичні чинники (діяльність організації суттєво обмежується законами, державою, етикою, суспільними нормами і думкою; на організацію

впливають різні зацікавлені групи, медіа, страх небажаних політичних і економічних наслідків чи негативної суспільної думки). Дуже важливим при розробці і виборі стратегії є врахування можливостей і загроз, які надаватимуть фактори макросередовища.

Мезосередовище організації – це фактори впливу на рівні галузі. Ці фактори впливають на організацію безпосередньо, а організація має сильний вплив на них. На вибір стратегії великий вплив мають умови конкуренції в галузі і її загальна привабливість. Стратегія має відповідати конкурентним властивостям товару (його ціні, якості, виробничим характеристикам, обслуговуванню, гарантіям тощо). Окрім того, на майбутню стратегію впливають споживачі (їх тип, потреби і смаки) та постачальники (зокрема особливості ланцюгів постачання). Тут також потрібно врахувати можливості і загрози, які надаватимуть фактори мезосередовища.

При розробці стратегії важливо враховувати внутрішнє середовище організації, зокрема її сильні та слабкі сторони, наявність усіх необхідних ресурсів, компетенцій (зокрема ключових), конкурентних переваг, цінностей і принципів бізнесу тощо. Наявність ресурсів, компетенцій, конкурентних переваг в організації може стати основою її стратегії і вести до зміцнення позицій та досягнення стратегічних цілей. Як свідчить світова практика, хороша стратегія максимально використовує переваги організації і нейтралізує її недоліки.

Ще одним аспектом внутрішнього середовища, який суттєво впливає на процес розроблення і вибору стратегії, є внутрішня культура організації. Внутрішню культуру організації складають філософія, традиції, практики організації. Насправді, чим сильніша організаційна культура, тим суттєвіше вона впливає на стратегічну діяльність. Це відбувається тому, що культура стає частиною свідомості менеджерів і працівників. Вона визначає пріоритети при виборі методів ведення діяльності і реагування на зовнішні загрози для менеджерів організації.

Окрім того, на процес розроблення і вибору стратегії організації впливають особисті якості менеджера, зокрема його методи діяльності, стиль управління, етичні принципи та особисті амбіції. Це пов'язано з тим, що менеджери не можуть бути байдужими під час процесу вибору стратегії, бо стратегія – це їх дітище і вони завжди мають свою точку зору на методи конкурування і позиціонування, на котрі варто чи не варто опиратись, мають власну думку щодо майбутнього іміджу організації тощо. Фахівці дотримуються точки зору, що стратегія – це результат амбіцій і моральних якостей, відношення до ризику і етичних норм менеджерів.

Таким чином, для успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі та досягнення поставлених стратегічних цілей, менеджери організації повинні враховувати різні фактори, котрі не лише є формуючими для стратегії організації, а й дозволяють оцінити як поточну ситуацію ззовні та всередині організації, так і прогнозувати їх зміни на майбутнє, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення.