

УДК 65.011+65.016+65.014

Чичун В.А., к.е.н., доцент

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, Чернівці

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті автором обумовлено, що стратегічне управління є механізмом, за допомогою якого менеджери зможуть обирати пріоритетні напрями здійснення керівництва організацією. Також, слід зазначити, що різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого формування програми управління в діяльності підприємства.

In the article by an author conditioned, that the strategic management is a mechanism by which managers will be able to elect priorities directions of realization of guidance by organization. Also, it should be noted that different approaches to the construction of the strategic control system need clear forming of the management program in activity of enterprise.

Суспільство та економіка України переживають об'єктивно необхідний переломний етап, оскільки закінчується великий період, що сформував свої економічні та соціальні структури, відносини, тип мислення. Останніми роками підприємства та організації переходять до нового механізму функціонування, де щось – залишається від попереднього етапу розвитку, а щось – тільки створюється (нові умови, явища, відносини тощо). Проходить процес зламу старих структур і методів господарювання, які перешкоджають руху вперед, за необхідності одночасного збереження тих надбань, що підтримуватимуть особливість та неповторність національних організацій, які можуть сприяти зміцненню та розвитку як кожного окремого підприємства, так і економіки в цілому.

Актуальність теми. Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації і монополізації виробництва, удосконалювання організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів керування. У цих умовах особливої гостроти

набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток.

Одним з таких підходів є стратегічне управління підприємницькою діяльністю. В основі стратегічного управління лежить стратегія розвитку промислового виробництва, розроблена на тривалу перспективу, яка дозволяє йому за більш короткий проміжок часу адаптуватись до реалій ринку, своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Саме тому впровадження стратегічного управління підприємницькою діяльністю є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності промислового виробництва.

Науковий внесок в дослідження організаційної культури та фірмового іміджу внесли такі вчені як Грошев І.В., Віханський О.С., Задихайло Д.В., Кабардинська І.С., Кібенюк О.Р., Наумов А.І., Співак В.О., Феофанов О., Даулінг Г., Мескон М.Х., Оучі В., Хаєт Г.Л., Шейн Е.Х.

Метою статті є розвиток теоретичних положень та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо формування стратегічного управління підприємством спрямованих на підвищення ефективності його діяльності.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

У фундаментальній праці І. Ансоффа "Стратегічне управління" наводиться таке поняття стратегії: "За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй

діяльності”. І Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма; продукцію, ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру.

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять “стратегія” і “стратегічне управління”, оскільки, посилаючись на розглянуті вище погляди авторів, вони стратегію визначають як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб’єкта. У більшості випадків термін “стратегія” ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій [2].

Термін “стратегічне управління” введено у вжиток на межі 60-70 років ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою.

У травні 1971 року у Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління [1]. З цього часу відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи розвитку останнього. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління бурхливо розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів саме завдяки впровадженню системи стратегічного управління.

Відомо, що будь-який тип управління базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи із сказаного, можна дати наступне визначення стратегічного управління, де б найбільш яскраво була розкрита сутність концепції стратегічного управління.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [3].

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1, с.16].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорій: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає можливості досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, “дерева цілей”, стратегій, “стратегічного набору”, стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [5,6].

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають можливість визначити найбільш суттєві складові, що й будуть розглянуті далі.

Концепції існування та розвитку організацій у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Ще на початку ХХ сторіччя у перших працях з менеджменту зазначалось, що планування є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його мета – забезпечення нововведень та змін в

достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Сучасне розуміння розвитку економіки, передбачення майбутнього організації можна охарактеризувати чотирма основними етапами. Залежно від розвитку ринку комерційній діяльності фірм відповідає певна теорія управління організацією.

Товарна орієнтація ринку характеризується прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців. Теорією управління фірмою за таких умов є бюджетний контроль, що базується на внесенні поправок в обсяг і структуру доходів – витрат виробництва та збуту залежно від поточної ситуації на ринку. В основі концепції бюджетного контролю лежить уявлення про загальну незмінність основних умов і закономірностей на ринку. Коректування діяльності здійснюється лише час від часу, якщо назріла необхідність.

Збутова орієнтація характеризується забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку. При такій орієнтації використовується довгострокове планування, що ґрунтується на уявленні про можливість прогнозувати забезпечення довгострокового приросту основних показників діяльності фірми. Процес планування передбачав визначення довгострокових змін обсягу продаж, рівня витрат, продуктивності праці та інших показників згідно з набутим досвідом та існуючими тенденціями, що зберігатимуться досить тривалий час. Довгострокове планування пристосовує виробничу діяльність до змін на ринку, які мають відбитись на комерційній активності фірми на найближчі 2-10 років.

Ринкова орієнтація діяльності фірм передбачає відбір товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум продаж саме цих товарів. У таких випадках використовується стратегічне планування.

Розроблена стратегія розвитку загального управління стосується таких напрямів розвиток і перебудова загальної структури управління підприємства,

окремими виробництвами, цехами та іншими ланками та удосконалення системи роботи з керівними кадрами.

Вихідними даними для розробки стратегії загального управління були:

- загальні цілі, стратегії та критерії розвитку підприємства, конкретизовані для кожної з підсистем управління;
- аналітичні матеріали для дослідження системи управління організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямів і можливостей розвитку організаційної системи;
- законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємств різного типу.

Стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість керування діяльністю фірми виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку і аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту, як на критерій управління. Ця концепція вже наближається до маркетингу, але в ній ринкові умови враховуються лише як фактори випадкових відхилень від виробленої стратегії, а стратегічний план прилаштовується до таких змін, але не передбачає заходів, що спроможні активно впливати на ситуацію ринку.

Періодичне коригування запланованої стратегії не може вирішити завдання відповідно до умов ринку виробничо-збутової діяльності фірми. Провідні сучасні фірми використовують систему стратегічного управління, яка лежить в основі концепції маркетингу. Маркетинг розуміють як цілісну систему організації та управління діяльністю підприємством, яка забезпечує максимальний збут її продукції, досягнення значної активності виробничої діяльності та розширення ролі ринку. Суть маркетингу можна сформулювати так: «Виробляти те, що безумовно знаходить збут, а не намагатися нав'язати покупцю те, що вироблено». Основна мета маркетингу конкретної організації –

забезпечення максимальної рентабельності її функціонування, що може бути досягнуто лише в разі відповідності продукції фірми ринковим вимогам.

Залежно від умов комерційної діяльності кожна фірма використовує відповідну теорію управління. Найпрогресивнішою є теорія стратегічного управління. Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів в бізнесі, завдячує саме впровадженню системи стратегічного управління.

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація - це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Стратегічне управління дозволяє досягти таких основних результатів:

- Створити системний потенціал для досягнення цілей організації. Цей потенціал складається: з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять в організацію; виробленої продукції(послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу організації.
- Структури організації та її внутрішніх змін, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію.

Зіставляючи підходи закордонних та вітчизняних вчених, зокрема Томпсона, Мескона, О. Шершньової та інших дослідників до визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що складність і динамічна природа підприємств ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління.

Досліджуючи стратегічне управління розвитком підприємства, ми дійшли до висновку, що воно спрямоване на створення конкурентних переваг фірми і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах. Вибір стратегії в

стратегічному управлінні пов'язаний зі станом ключових факторів, до яких відносяться сильні сторони галузі і підприємства, мета, місія, інтереси вищого керівництва, кваліфікація працівників. Динамічний процес стратегічного управління підприємства є тою парасолькою, під якою підприємство може впевнено рухатись до поставленої мети, незважаючи на несприятливі впливи навколишнього середовища.

Практична реалізація функцій стратегічного управління здійснюється за допомогою системи методів стратегічного управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти заведено називати методами стратегічного управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство „Питер”, 1999. – 416 с.
2. Клімова О.І. “Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства” //Економіка та держава//, №4, 2008. – с. 54.
3. Могилевська О.Ю. “Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством” // Економіка і держава//, №2, 2007. – с. 30.
4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К., 2002. – с. 302.
5. Пастухова В.В. “Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект” // Фінанси України//, №10, 2000. – с. 69.