

УДК 331.359:65.016.2

Ставицький О.В.

*асистент кафедри фандрейзингу та логістики
Національного університету харчових технологій*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена аналізу методичних підходів до стратегічного управління розвитком підприємств. Розглянуто схему розвитку підприємства та розглянуто взаємодію понять, що його описують (протиріччя, інноваційний потенціал, стратегічні ресурси, стратегія розвитку). Досліджено методологію використання моделей, методів і інструментів стратегічного управління для вирішення проблем довгострокового зростання і сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: зовнішнє середовище, інноваційний потенціал, інструментарій, підприємство, стратегічне управління, сталий розвиток, стратегія.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена анализу методических подходов к стратегическому управлению развитием предприятий. Рассмотрена схема развития предприятия и рассмотрено взаимодействие понятий, которые его описывают (противоречия, инновационный потенциал, стратегические ресурсы, стратегия развития). Исследована методология использования моделей, методов и инструментов стратегического управления для решения проблем долгосрочного роста и устойчивого развития предприятия.

Ключевые слова: внешняя среда, инновационный потенциал, инструментарий, предприятие, стратегическое управление, устойчивое развитие, стратегия.

ANNOTATION

The article analyzes the methodological approaches to strategic management of enterprise development. A scheme of the company and examined the interaction concepts that describe it (contradiction, innovation potential, strategic resources, strategy development). Methodology studied the use of models, methods and tools of strategic management to address long-term growth and sustainability of the enterprise.

Keywords: environment, innovation capacity, tools, enterprise, strategic management, sustainable development, strategy.

Постановка проблеми. Найважливіша проблема, що стоїть перед учасниками ринкових відносин, – забезпечення сталого функціонування на ринку товарів або послуг, а також в галузі, серед аналогічних підприємств. Сама промисловість не є винятком, поетапне забезпечення стійкості – це одне із основних стратегічних завдань, що вирішуються галузевими підприємствами. До теперішнього часу в промисловості спостерігається концентрація і консолідація галузевих підприємств, що, однак, не сприяє диверсифікації асортименту продукції та зростання конкуренції між ними. Слід зауважити, що вітчизняна промисловість ще не опанувала весь арсенал засобів і методів ефективного стратегічного управління. Історична замкнутість і закритість галузі, традиційне бю-

джетне фінансування та інші галузеві особливості демонструють низький динамізм ринкової активності підприємств промисловості. У цьому зв'язку вкрай актуальна розробка інструментарію стратегічного управління для управління розвитком підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження з проблем стратегічного управління проводилися багатьма зарубіжними вченими, такими як Д. Аакер, Р. Акофф, І. Ансофф, Ч. Віссем, П. Друкер, М. Мескон, Г. Минцберг, М. Портер, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон, Ф. Хедури, А. Чандлер та ін.

За допомогою їхніх наукових праць висвітлена роль стратегічного управління в багатьох сферах діяльності підприємства, а також впроваджені концепції та методики стратегічного управління.

Проблематикою стратегічного управління займалися вітчизняні вчені, зокрема: А.Е. Воронкова, В.Г. Герасимчук, В.І. Голюкова, Г.А. Дмитренко, Л.Є. Довгань, А.А. Мазаракі, М.В. Туленкова, Н.М. Ушакова, З.Є. Шершньова та ін., а також вчені з країн СНД: О.С. Віханський, В.А. Винокуров, А.П. Градов, В.С. Єфремов, А.Т. Зуб, В.Д. Маркова, Н.Н. Тренцова та ін.

Виконане дослідження до етапів стратегічного управління показало, що думка більшої частини науковців (І. Ансофф, А. Артеменко, С. Гончарова, Р. Грант, А. Семенов, А. Линенко, Ю. Каракай та ін.) розглядають розвиток теорії та методології стратегічного управління у чотири етапи [1; 2; 3; 4].

Схоже бачення, але з поправкою на більш сучасну трактовку теоретичних та практичних підходів, можемо спостерігати у О. Столяренка, А. Наливайка, О. Тарана, Р. Уїтінгтона та В. Пастухової [4; 6]. Наведена група авторів також притримуються чотирьох етапів розвитку, але надають інше бачення проблеми.

У новій літературі із стратегічного управління можна окремо виділити працю В.С. Катькало, де досить послідовно описані етапи розвитку стратегічного управління [5].

Специфіка вищезначених досліджень розрахована на оперативне управління підприємством, як наслідок, виникли розбіжності між

теоретичними викладками та їх практичним застосуванням.

Постановка завдання. Основною метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ та науково-методичних підходів до формування механізму стратегічного управління підприємством, спрямованого на забезпечення розвитку підприємств, в умовах актуалізації нових управлінських парадигм.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожне підприємство, впроваджуючи стратегічне управління, сподівається досягти своїх цілей. Однак, як свідчить практика, не всі починання закінчуються успішно. Це пов'язано з тим, що підприємства маючи стратегічні напруження, не завжди надають їм певний і усвідомлений вид. Така ситуація характерна для багатьох українських підприємств.

Стан же стратегічного управління в даний час не відповідає повністю вимогам підприємств. Одна із основних причин у тому, що методи стратегічного управління не бездоганні і не відпрацьовані з позиції їх практичного застосування. Як наслідок, результати їх застосування стають незадовільними.

Розглянемо детально сутнісне наповнення і важливість кожного з цих елементів. У сучасній теорії управління розробці стратегії підприємства відводиться своє певне місце. Класичне уявлення процесу стратегічного управління, по М.Х. Мескону, включає в себе розгляд його як цілого, що складається з декількох елементів, взаємопов'язаних і взаємозалежних між собою.

Першим кроком по впровадженню стратегічного управління є стратегічний аналіз, який побудований на зборі та обробці необхідної інформації. Невизначеністю зовнішнього середовища, його постійною мінливістю і непередбачуваністю, а також специфічністю внутрішнього середовища підприємства обумовлена особлива важливість стратегічного аналізу, як етапу стратегічного управління для українських підприємств. Тому надзвичайно важлива інформація при прийнятті стратегічних рішень по внутрішніх та зовнішніх факторах, які мають вплив на розвиток підприємства. При дослідженні внутрішньої структури підприємства виявляють слабкі і сильні сторони в його діяльності.

Для успішного використання можливостей зовнішнього середовища підприємство повинне володіти певним внутрішнім потенціалом. Внутрішній потенціал підприємства включає такі складові: кадрові ресурси організації, наукові дослідження, інноваційні розробки, технічний і технологічний потенціал, просторові ресурси, фінансові ресурси чи капітал, управлінські ресурси. Їх вплив на формування стратегічної позиції дуже вагомий, оскільки саме від цих чинників залежить стратегічна поведінка організації на ринку.

Процес входження та становлення на ринку того чи іншого підприємства характеризується постановкою цілей. Кожне підприємство

створюється з відповідними цілями, оскільки ціль – це бажаний стан підприємства.

Таким чином, процес розробки стратегії розвитку підприємства починається з визначення загальної задачі, так званої «головної мети» підприємства. Іншою передумовою для розробки стратегії є індивідуальний погляд керівника на майбутнє підприємства – його прийнято називати баченням. Без бачення майбутнього у головного менеджера, а для приватного підприємства – і у господаря важко і навіть неможливо буде здійснити реалізацію стратегії.

Місія підприємства відіграє об'єднуючу роль. Місія підприємства повинна ретельно опрацьовуватися для того, щоб стати основним фактором залучення клієнтів, потреби яких підприємство береться задовольнити найбільш ефективно. В іншому випадку підприємство приречене на банкрутство. Місія підприємства зумовлює її виробничий профіль, інакше кажучи, якісні характеристики і структуру ресурсів, які підприємство має у своєму розпорядженні для здійснення своєї професійної виробничої діяльності.

Крім визначення свого призначення підприємство окреслює стратегічні цілі своєї діяльності. Постановка і досягнення цих цілей підприємства впливає з впливу конкуренції середовища. Підприємство може генерувати безліч цілей, тому необхідно враховувати взаємозв'язок особистих і організаційних цілей.

Розробка мети завершується ухваленням рішення, тому процес цілеутворення можна віднести до одного із різновидів процесу прийняття рішень. Цілі розглядаються як необхідний атрибут діяльності підприємства, як індекс для вимірювання прогресу, причому необхідно розглядати саму мету і час «адаптації», за які ця мета буде досягнута.

Формування ринкової стратегії здійснюється вищим керівництвом підприємства, однак керівники середньої і низової ланки також приймають участь у розробках, надаючи, відповідно, необхідну інформацію, і забезпечують зворотний зв'язок.

Отже, як вже відзначалося раніше, ні формування стратегії, ні її реалізація неможливі без певної роботи, яку щодня здійснює управлінський персонал організації, зайнятий прийняттям управлінських рішень. Рішення проблем концентрується на інтелектуальній та організаційній діяльності з виявленням шляхів подолання розриву між бажаним і дійсним.

В організаційних системах управління поділ повноважень встановлюється так, що вищі рівні керівництва розробляють спільну політику організаційної діяльності, керівники середнього рівня планують конкретні дії з реалізації цієї політики, а основна виконавча робота здійснюється на нижчому рівні управлінської ієрархії. Особливий інтерес до вивчення у даному випадку викликають саме стратегічні рішення, оскільки процес розробки стратегічних

рішень фактично здійснюється за участю всіх рівнів управління.

Розглянуті підходи дозволяють розглянути процес стратегічного управління з різних сторін, що свідчить про можливість досягнення підприємством стратегічного успіху. Інтерпретація фактора успіху, який призводить те чи інше підприємство до максимально позитивного результату (навіть за несприятливих обставин) може бути досить різним. Імовірність успіху може зменшуватися або збільшуватися залежно від часу, місця дії, інформованості, компетентності, наявності або відсутності ресурсів і каталізаторів успіху.

У процесі формування стратегії використовуються оціночні характеристики, названі орієнтирами. Такі орієнтири (інакше кажучи, проміжні завдання або цілі), що відображають якісну і кількісну сторону критеріїв оцінки, необхідні для постійного «примірювання» управлінських рішень, а також для контролю та оцінки результатів, на кожному етапі діяльності відповідно до стратегії. Виявлення орієнтирів згідно з курсом наміченої стратегії є розуміння місця, позиції і можливостей фірми. Таким чином, як би складається композиційна конструкція стратегії, яка називається стратегічною орієнтацією. Отже, розробка стратегії поведінки підприємства на ринку тісно пов'язана з визначенням стратегічних орієнтирів і формуванням стратегічної орієнтації підприємства.

Стратегічна орієнтація – це обізнаність про місце, позиції і можливості підприємства у поєднанні з переважним правом вибирати конфігурацію стратегічних змінних, відноситься до активності та обачності у розподілі та контролі за стратегічними ресурсами з урахуванням змін запитів і вимог, а також конкурентної ситуації. Модель стратегічної орієнтації наведена на рисунку 1, де зазначено її основні складові.

Керівнику слід чітко уявляти, що таке стратегічна орієнтація і які її компоненти необхідно розглядати при розробці ринкової стратегії підприємства. Це допоможе йому більш грамотно створювати програми дій для досягнення основної мети підприємства

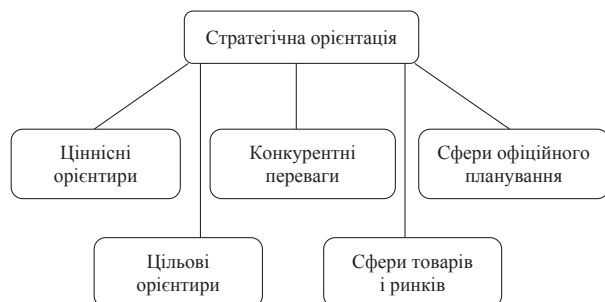


Рис. 1. Розгорнута модель стратегічної орієнтації

Складові стратегічної орієнтації:

- ціннісні орієнтації – ментальна структура, що відображає важливість того, що є прийнятним і бажаним в контексті даного підприємства;

- цільова орієнтація – відбиває структуру цілей підприємства;

- конкурентні переваги – допомагають досягати ступінь важливості різних факторів успіху;

- ринкова сфера діяльності – відбиває ступінь ринкової специфікації та диверсифікації;

- товарна сфера діяльності – ступінь товарної диверсифікації та спеціалізації.

Така негласна конструкція стратегічної орієнтації визначається рядом показників, представлених у таблиці 1.

Таблиця 1

Показники, які характеризують внутрішню структуру стратегічної орієнтації

№	Складові стратегічної орієнтації	Показники
1	Ціннісні орієнтири	статус орієнтації; ступінь самозадоволення працівників; створення продукту.
2	Цільова орієнтація	продуктивність цілей; зростання цілей.
3	Конкурентні переваги	якісні товарні переваги іміджу та керівництва
4	Сфера ринку	місце розташування ринків; тип основного покупця; кількість груп покупців; політика ринкових змін.
5	Сфера товарів	кількість груп товарів; найважливіший груповий продажний відсоток; політика продуктових змін.

Коли ми використовуємо термін «стратегічна орієнтація», то маємо на увазі роль компонентів стратегії, що мають місце в світі стратегічної поведінки підприємства. Стратегічна орієнтація також відображає ступінь придатності компонентів стратегії підприємства і їх розстановки щодо нинішній ситуації. У разі виникнення на ринку несприятливих умов підприємство повинно буде докласти всі свої зусилля для подолання ускладнень. Обираючи потрібний напрям для своїх зусиль шляхом вироблення і прийняття рішень, підприємство набуває певних ринкових можливостей для посилення своїх конкурентних переваг.

Після проведення всього комплексу дій, спрямованих на підготовку до вибору стратегії розвитку (стратегічного аналізу, визначення місця, цілей, вибір стратегічного напрямку), формулюються корпоративні стратегії, бізнес-стратегії, які іноді називають портфельними, і функціональні стратегії для кожного виду діяльності, якщо підприємство диверсифіковане. Якщо ж підприємство спеціалізоване, то бізнес-стратегія може збігатися з корпоративною, а функціональні стратегії розробляються в цілому для підприємства.

Процес стратегічного контролю здійснюється протягом усіх етапів розробки та впровадження стратегії і забезпечує оцінку діючої стратегії управління. У методиці стратегічного контролю

виділяють три елементи – контроль передумов, контроль реалізації та стратегічний нагляд.

Контроль передумов здійснюється на перших трьох рівнях і спрямований на своєчасне виявлення невідповідності місії та цілей або хибності отриманої інформації у ході стратегічного аналізу за реально існуючої обстановки і в режимі реальному часу.

Стратегічний нагляд можна охарактеризувати як контроль без спеціальної спрямованості. При цьому повинні виявлятися обставини, які можуть нести загрозу розвитку підприємства.

Накопичення певного досвіду підприємствами за допомогою зазначених функцій дозволяє в майбутньому уникнути помилок і прорахунків.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, проаналізувавши етапи стратегічного управління, формулювання та реалізації стратегії, розглянувши основні елементи стратегії, визначивши обмеження і фактори, що впливають на підприємство та його стратегію, можна зробити такі висновки.

Процес стратегічного управління розвитком підприємства розглядається, по-перше, як поведінковий, по-друге, як самонавчальний процес змін або якісних трансформацій. Взаємозв'язок і послідовність етапів стратегічного управління є основою для розробки ефективної стратегії та досягнення стратегічних змін.

Узагальнення досліджень наукових робіт зарубіжних та вітчизняних авторів у галузі економіки, теорії управління і стратегічного управління підтвердило необхідність і можливість використання інструментів стратегічного управління розвитком підприємств. Тому розробкою стратегій можуть займатися як підприємства, так і консалтингові установи.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : [пер. с англ.] / И. Ансофф ; гл. ред. В. Усманов. – СПб. : ПитерКом, 2005. – 416 с.
3. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. – К. : Абсолют-В, 1998. – 352 с.
4. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
5. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В.С. Катькало. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 548 с.
6. Столяренко О.О. Еволюція стратегічного управління підприємством / О.О. Столяренко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18. – С. 266-272.