

УДК 65.012.227

Гуржій Н.М.

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту організацій і логістики
Запорізького національного університету*

Колтунік А.Ю.

*студент
Запорізького національного університету***ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА****THE FEATURES OF MODERN APPROACHES TO THE STRATEGIC
MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT****АНОТАЦІЯ**

У статті проаналізовано сутність стратегічного управління розвитком підприємства. Визначено загальну модель процесу стратегічного управління. Розглянуто поняття «стратегія» та її основні особливості. Визначено види стратегій та випадки їх застосування. Запропоновано основні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток підприємства, стратегія, стратегічні цілі, підходи до управління.

АННОТАЦИЯ

В статье проанализирована сущность стратегического управления развитием предприятия. Определена общая модель процесса стратегического управления. Рассмотрено понятие «стратегия» и её основные особенности. Определены виды стратегий и случаи их использования. Предложены основные подходы к стратегическому управлению развитием предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, развитие предприятия, стратегия, стратегические цели, подходы к управлению.

ANNOTATION

The essence of strategic management of enterprise development is analyzed in this article. The general model of strategic management is determined. The concept of "strategy" and its main features are viewed. The types of strategies and cases of their use are determined. The basic approaches to the strategic management of the enterprise development are suggested.

Keywords: strategic management, enterprise development, strategy, strategic aims, approaches to management.

Постановка проблеми. Становлення та розвиток ринкових умов господарювання зумовлюють зміну місця і ролі підприємства в системі економічних відносин. Хід суспільного виробництва в цілому, успіхи економічного і соціального розвитку країни стали залежати від підсумків діяльності окремих підприємств. Такий перехід певним чином впливає на організаційні структури підприємства та форми взаємодії учасників відтворювального процесу, вони приймають новий вигляд. Таким чином, наявність в економіці різних за формою власності секторів і типів господарств ставить перед підприємствами зовсім інші, ніж раніше, завдання і вносить зміни в умови взаємодії між різними підприємствами. Це диктує потребу у вирішенні нових завдань організації управління на всіх рівнях економіки і передусім на основному рівні – підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичним і практичним питанням стратегічного менеджменту та управління стратегічним розвитком підприємств присвячено роботи відомих зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких: Р. Акофф, І. Ансофф, А. Воронкова, О. Віханський, В. Герасимчук, О. Гончар, П. Друкер, Ю. Іванов, Е. Коротков, Н. Кирич, М. Кизим, Б. Карлофф, А. Міщенко, Т. Мостенська, І. Отенко, В. Пономаренко, М. Портер, А. Слаттер, І. Смоліна, А. Томпсон, А. Стрікленд, Н. Скопенко, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер, З. Шершньова тощо. Водночас складність управління стратегічним розвитком підприємств зумовлює існування невирішених питань щодо єдиного розуміння сутності процесів розвитку підприємств, удосконалення методичних підходів до формування стратегії та управління стратегічним розвитком підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ефективність економіки України безпосередньо пов'язана з управлінням стратегічним розвитком підприємств. Турбулентність економічних процесів, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ускладнює діяльність вітчизняних підприємств і знижує її результативність.

Загострення проблем, пов'язаних із формуванням стратегій розвитку підприємств та управлінням цим процесом, підтверджують значущість окреслених питань для економіки України.

Варто також зауважити, що більшість підприємств мають неефективну управлінську систему через невміння правильно оцінювати власний потенціал та впроваджувати ефективну стратегію на основі отриманих під час такої оцінки результатів.

Мета статті полягає в узагальненні і розвитку теоретичних та методичних підходів до вдосконалення управління стратегічним розвитком підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність підприємства сьогодні є більш динамічною й охоплює не лише сферу виробництва, але й сфери обміну, розподілу ресурсів, фінан-

совий ринок та логістичні операції. Сьогодні найважливішим завданням для підприємств є аналіз ринку, попиту та пропозиції, мотивів поведінки споживачів і конкурентів на ринку, форм і каналів збуту продукції, форм та рівня конкуренції, способів просування товарів, можливості введення інтенсивних технологій.

У таких умовах розробка управлінських рішень потребує розгляду конкретних подій, оцінки їх впливу на діяльність підприємства та результати його функціонування. Орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання та розвитку передбачає використання моделей, методів та інструментів стратегічного управління.

Досліджуючи поняття «розвиток підприємства», доцільно дати визначення поняттю «стратегічний розвиток підприємства», який можна розуміти як безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей [2].

Аналіз більшості наукових джерел дає змогу зрозуміти, що на сьогоднішній день відсутній єдиний підхід до визначення поняття «стратегічне управління» та його сутності. Низка авторів визначає стратегічне управління як діяльність або процес щодо економічно-ефективного досягнення перспективних цілей підприємства на основі отримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

В умовах сьогодення головним орієнтиром для підприємств у сфері управління розвитком є питання забезпечення життєздатності. Надійність, стійкість, живучість та вмотивованість до розвитку – це основні складники життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємництва.

Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, що різняться одна від одної кількістю і змістом послідовних кроків. Найбільш відомими є моделі І. Ансоффа, М. Мескона та А. Томпсона, проте всі моделі мають єдиний логічний ланцюжок, а відмінності не є принциповими.

У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління містить такі стадії [1]:

- визначення місії і короткострокових цілей підприємства (усвідомлення проблем, розробка стратегічного бачення і місії організації, встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей);

- стратегічний аналіз (використовується технологія стратегічного аналізу, яка включає оцінку, аналіз потенціалу, позиції та конкурентну перевагу організації, і вплив факторів зовнішнього середовища);

- вибір стратегії розвитку (полягає в підготовці переліку стратегій і у виборі кращої альтернативи для даної ситуації);

- реалізація стратегії (передбачає організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії: розробка проекту і плану, реструктуризація, формування культури та організаційної структури відповідно до обраної стратегії);

- контроль та оцінка виконання положень стратегії (полягає в контролі стратегічного процесу, а також в оцінці виконання дій та внесенні коректив).

Як відомо, основою стратегічного управління є стратегія, що включає низку взаємопов'язаних конкретних положень, які можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності підприємства.

На думку М. Портера, стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності.

Г. Мінцберг виділяє декілька визначень стратегії: стратегія як план, стратегія як позиція, стратегія як «спритний прийом», стратегія як принцип поведінки, стратегія як перспектива.

І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [6].

Варто також зазначити, що впровадження стратегії на підприємстві неможливе без стратегічного мислення. Його сутність полягає в розумінні мети розвитку підприємства, шляхів її досягнення, в адаптивності підприємства до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, у формуванні і реалізації стратегій. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, пошук нових можливостей для організації, створення для неї сприятливих умов функціонування, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі перешкоди та шляхи їх нівелювання.

Нині однією з найбільш поширених є класифікація стратегій, що будується на основі об'єкта стратегічного управління, де розрізняють:

- корпоративну стратегію (стратегію підприємства у цілому);

- бізнес-стратегію, ділову, або конкурентну, стратегію (стратегію окремого підрозділу підприємства або його бізнес-процесів);

- функціональну стратегію (стратегію функціональної зони господарювання або його функціональних служб).

У науковій літературі найбільш широко висвітлено стратегії розвитку підприємств, які зазвичай називаються базисними, або еталонними. Вони відображають чотири різні підходи до розвитку підприємства і пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів: продукту, ринку, галузі, положення підприємства всередині галузі, технології.

Першу групу еталонних стратегій становлять так звані стратегії концентрованого зростання, що пов'язані зі зміною продукту або ринку. У разі обрання цих стратегій підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі. Конкретними типами стратегій першої групи є такі:

- стратегія посилення позиції на ринку;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку продукту [3].

Другу групу еталонних стратегій становлять такі стратегії бізнесу, які припускають розширення підприємства шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання. До них належать стратегія зворотної вертикальної інтеграції та стратегія прямої вертикальної інтеграції.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються в тому разі, якщо підприємства далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Стратегіями даного типу є такі:

- стратегія центрованої диверсифікації;
- стратегія горизонтальної диверсифікації;
- стратегія конгломеративної диверсифікації.

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії запланованого скорочення. У тому чи іншому вигляді ці еталонні критерії знаходять утілення в інших класифікаційних групах. Виокремлюють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

– стратегія ліквідації, що здійснюється тоді, коли підприємство не може далі функціонувати;

– стратегія «збору врожаю», що передбачає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі [5].

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з одного. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і, відповідно, зворотній вплив кожного процесу один на одного (рис. 1).

Таким чином, перш ніж почати формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності ринку, необхідно виконати певну роботу з оцінки зовнішнього середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність, а також визначити місію підприємства і його цілі.

Потім на підставі інформації, отриманої з аналізу зовнішнього середовища, цілей і стратегічного потенціалу, наявного у даного підприємства, здійснюються вибір найбільш кращої з усіх можливих альтернативних стратегій, контроль її виконання та оцінка її ефективності. Отже, першим етапом стратегічного управління є стратегічний аналіз [4].

Невизначеністю зовнішнього середовища, його постійною мінливістю і непе-

редбачуваністю, а також специфічністю внутрішнього середовища підприємства зумовлена особлива важливість стратегічного аналізу як етапу стратегічного управління для українських підприємств. Для використання специфічного інструментарію під час розробки стратегії необхідно передусім вирішити проблему інформаційного забезпечення і вибору методів аналітичної обробки інформації.

Процес установлення стратегічних цілей означає визнання такого стану справ на підприємстві, який не тільки бажаний, але й досяжний. Такий процес включає в себе такі процедури:

1. Аналіз ситуації, що склалася, і розробка картини майбутнього стану підприємства та середовища. Для цього слід проаналізувати тенденції розвитку середовища, ринку, конкурентів, ефективність роботи підприємства.

2. Формування можливих цілей і низки альтернатив.

3. Визначення можливостей досягнення цілей і шляхів раціонального використання ресурсів організації.

4. Розробка варіантів досягнення цілей у прогнозованих змінах та визначення умов переходу на альтернативну стратегію [1].

У сучасних умовах господарювання можна виділити декілька основних підходів до процесу розробки стратегій розвитку підприємства:

1. Контроль витрат. Основою таких стратегій є зменшення власних витрат порівняно з конкурентами шляхом постійного та суцільного контролю над витратами.

2. Стратегія диференціації, суть якої полягає в концентрації організацією своїх зусиль на певних пріоритетних напрямках, де вона намагається отримати якнайбільше переваг. Ці напрями можуть бути різними, тому варіантів такої стратегії на практиці існує дуже багато.

3. Стратегія фокусування. У цьому разі підприємство цілеспрямовано орієнтується на

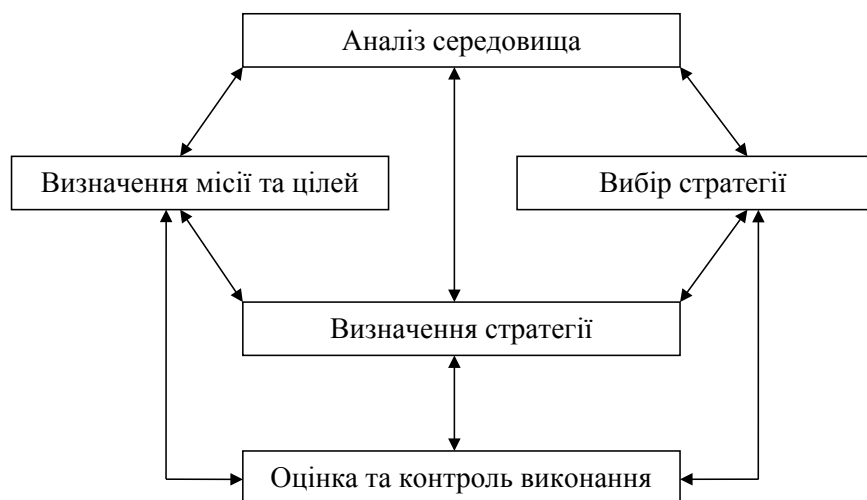


Рис. 1. Структура стратегічного управління

Джерело: складено авторами на основі [5]

певне коло споживачів або на обмежену частину асортименту продукції, або на окремий ринок.

Висновки. На етапі ринкових взаємовідносин в економіці України постійно виникають питання стосовно ефективності управління. Сьогодні ці питання набувають першочергового значення для підприємств, ураховуючи умови невизначеного зовнішнього середовища і швидкоплинності подій.

Постійне прагнення підприємств вирішити питання довгострокового планування та розвитку потребує застосування методів та моделей стратегічного управління, що засновані на різноманітних підходах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Chandler A.D. *Strategy and Structure* / A.D. Chandler. – Cambridge MIT Press, 2007. – 480 p.
2. Meier G.M. *Leading Issues in Economic Development* / G.M. Meier. – Oxford University press, 2005. – 672 p.
3. Василенко В.А. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
4. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством / В.О. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2013. – 360 с.
5. Герчикова І.Н. Менеджмент : [підручник] / І.Н. Герчикова. – М. : ЮНІТІ, 2003. – 365 с.
6. Головка Т.В. Стратегічний аналіз / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2012. – 198 с.