

УДК 658:65.014.1

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Колесов О.С., к.е.н., доцент, Вацьківська А.В.
Вінницький національний аграрний університет

У статті з'ясовується значення стратегії та стратегічного управління, розглядаються ключові стратегії розвитку підприємства та підходи до розробки менеджером власної унікальної стратегії.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стратегія, стратегічні підходи, рефлексивне управління, стратегічне мислення, стратегічне рішення, стратегічна стійкість.

Постановка проблеми. Стратегічне планування та управління для багатьох українських підприємств є новим, незвичним, але таким, що набирає силу явищем. Необхідність в ньому проявляється як в процесі переходу від планової економіки до ринкової, так і в складних, нестабільних умовах розвитку світової економіки. Важливість стратегічного управління обумовлюється також тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, в науково-технічній, соціальній і політичній сферах.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичною основою наукових досліджень проблематики розвитку підприємств стали роботи вітчизняних авторів Осовської Г.В., Гуркова І.Б., Виханського О.С., Тищенко О.М., Писаревський І.М. та інших. Значний внесок у стратегічний менеджмент зробили І. Ансофф, Г. Минцберг, Г., Альстренд, Б., Лемпел, Портер М. У сучасній науковій літературі недостатньо представлені вдалі спроби розробки універсальних технологій управління розвитком підприємств, що суттєво перешкоджає впровадженню вискоєфективних стратегій, раціональних інвестиційних програм, формуванню оптимальної структури капіталу тощо.

Мета статті. Мета статті – визначити основні поняття стратегічного управління як складової життєздатності підприємства, представити класичні стратегії розвитку фірм і основні принципи їх формування в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. В умовах світової економічної кризи для

вітчизняних господарюючих суб'єктів завдання підтримки конкурентоспроможності та розвитку фірми стає особливо актуальним в зв'язку з тим, що негативні наслідки в значній мірі ослабили їхні позиції на внутрішньому і зарубіжному ринках. Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а і у перспективі залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналу методології і методів стратегічного управління.

Термін «стратегічний менеджмент» був введений в обіг у 60-70-х рр.. ХХ ст. для того, щоб відобразити відмінність управління, що здійснюється на вищому рівні, від поточного управління на рівні виробництва. Справжній розквіт теорії стратегічного управління починається з 1960-х рр. В 1965 р. виходить книга І. Ансоффа «Корпоративна стратегія», ще раніше виходять результати дослідження стратегій найбільших американських корпорацій. У 1970 р. в США випускається перший університетський підручник з корпоративної стратегії. У 1994 р. Г. Мінцберг виділяє 10 основних наукових шкіл в теорії стратегічного менеджменту. Серед інших систематичних описів сформованих до кінця ХХ століття наукових шкіл стратегічного управління особливо слід виділити книгу Б. де Віта та Р.Мейера «Стратегічний синтез». Вони запропонували поділ не по школах, а по підходах до вирішуваних проблем. [3] У створення стратегічного менеджменту, як нової дисципліни, зробили вклад численні автори, до піонерів відносять Альфреда Чандлера (Alfred D. Chandler, Jr.), Філіпа Зельцніка (Philip Selznick), Ігоря Ансоффа (Igor Ansoff) і Пітера Друкера (Peter Drucker) [16].

Головний орієнтир управління розвитком підприємництва - забезпечення його життєздатності. Надійність, стійкість, живучість, та вмотивованість до розвитку - основні складові життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємництва [5].

Стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість керування діяльністю підприємства виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку, 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 [8].

Стрижнем стратегічного управління є стратегія, точніше система ринкових стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних організаційно-економічних, правових і трудових стратегій.

За М. Портером, стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [9].

Г. Мінцберг виділяє 5 визначень стратегії: стратегія як план - система послідовних дій; стратегія як позиція - визначення положення організації в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «спритний прийом»; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива

[6].

І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи: правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології вона буде розробляти, куди та кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами; правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині організації, – організаційні концепції; правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами [1].

Створення власної стратегії на підприємстві неможливе без стратегічного мислення. Його сутність полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів її досягнення, в обов'язковому і швидкому реагуванні на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, у формуванні і реалізації стратегій. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, відкриття нових можливостей для організації; створення для неї сприятливих умов діяльності, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі труднощі, що можуть виникнути на її шляху в майбутньому [14].

Існує чимало визначень стратегічного управління. О.С. Віханський стверджує, що це таке управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [2].

Ірина Акімова під стратегічним менеджментом розуміє метод, згідно з яким підприємство скеровується на досягнення певних цілей, використовуючи переваги сильних сторін та захищаючи від ударів слабкі сторони підприємства [13].

У праці Писаревського І.М. та Тищенко О.М. стратегічне управління подається як реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [8].

Існує низка бачень того, що являє собою стратегічний менеджмент, подані зарубіжними та вітчизняними авторами. Аналізуючи їх, можна сформулювати наступне: стратегічний менеджмент - розробка і здійснення дій, за допомогою яких досягнеться перевищення рівня результативності діяльності підприємства над рівнем конкурентів у довгостроковому періоді.

В основі стратегічного менеджменту лежать стратегічні рішення. Стратегічними рішеннями називають управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних рішень, пов'язані зі

значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори і пов'язані з залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні, довгострокові наслідки для підприємства. До їх числа можна віднести: реконструкцію підприємства; впровадження інновацій (нова продукція, нова технологія); організаційні зміни (структура виробництва, управління); вихід на нові ринки збуту; придбання, злиття підприємств. Стратегічні рішення характеризуються інноваційністю, направленістю на перспективні цілі підприємства, на можливості, на майбутнє, вони потребують певних знань [14].

Підприємство може потрапити в кризу, якщо не передбачити обставин, які змінилися, і не відреагувати на них вчасно. Така криза може статися, якщо обставини зміняться надто швидко і підприємство зможе відреагувати не на останні, а на передостанні зміни. Судячи з результатів дослідження, саме ті підприємства, які давно існують в своїй галузі і займають в ній провідне становище, найшвидше реагують на зміну зовнішніх факторів. Одна із причин їхнього успіху — здатність весь час вносити корективи [7]. Тому, зростання динамічності та невизначеності зовнішнього середовища обумовлює необхідність удосконалення інструментарію стратегічного управління підприємства. В таких умовах актуальним є забезпечення стратегічної стійкості підприємства, що дозволяє забезпечити йому стійкі конкурентні позиції.

Стратегічну стійкість визначають як здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, зберігаючи свою цілісність і гармонійний розвиток. Стійкість і цілісність системи зберігаються в довгостроковому періоді за достатньої гнучкості суб'єкта управління та збалансованості його стратегічного розвитку [4].

Для того, щоб правильно сформулювати стратегію, необхідно знати, які види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства за тих чи інших обставин. Це потребує детального розгляду та вивчення можливостей застосування різних видів стратегій підприємства.

У світовій науці виділяють п'ять поглядів на стратегію досягнення лідерства на ринку: стратегія конкурентної боротьби за М. Портером, конкуренція за майбутнє Г. Хамела і К.К. Прахалада, конкурентні дисципліни Трейсі і Вірсеми, екосистема Мура, правила гри в бізнес Бранденбургера і Нейлбаффа.

Розроблена М. Портером розширена концепція суперництва виходить з того, що здатність підприємств реалізувати свої конкурентні переваги на базовому ринку залежить від прямої конкуренції, а також таких конкурентних сил як товари-замінники, споживачі, постачальники і потенційні конкуренти на цьому ринку. Саме взаємодія п'яти сил визначає стратегічний потенціал рентабельності ринку товарів, що реалізуються підприємствами, та послуг, що ними надаються.

Г. Хамел та К.К. Прахалад виділяють такі принципи формування стратегій: битва за інтелектуальне лідерство, що дасть змогу передбачити

конкурентне майбутнє; зосередження на ключових концепціях; урахування революційних ідей; розвиток стратегічної архітектури.

Трейсі і Вірсема визначили три ціннісні дисципліни, або засоби доставки споживачу тієї чи іншої цінності: виробнича досконалість, лідерство за продуктом або близькість до споживача. Підприємства, які прагнуть домінувати на своїх ринках повинні обрати одну з цих дисциплін і досягнути у ній досконалості.

На думку Мура, для того, щоб досягти успіху, необхідно розвивати «екологічну свідомість». Кожне підприємство існує в певній екосистемі підприємництва, та його керівництву слід формувати й реформувати цю екосистему через стратегію, що реалізується підприємством.

Бранденбург і Нейлбафф стверджують, що бізнес – це гра за своєю специфікою, бізнес – це спів конкуренція. Теорія ігор дає змогу вийти за межі простих ідей конкуренції і співпраці та досягти розуміння спів конкуренції. У конкурентній грі є п'ять основних елементів: гравці, додані вартості цінності, правила гри, тактика (ходи гравців), масштаби (межі гри).

Розумне поєднання й використання компонентів цих наукових концепцій у рамках стратегічного управління підприємством дасть змогу досягти бажаної стратегічної позиції на конкурентному ринку та певних довгострокових конкурентних переваг [11].

Сучасна наука управління пропонує широкий спектр методів управління, зокрема, заснованих на таких сучасних підходах як синергетичний та рефлексивний.

Синергетичний підхід до управління є альтернативою кібернетичному, він під управлінням фактично розуміє створення таких умов діяльності системи, за яких вона була б життєздатною. При цьому вважається, що розвиток – це процес, який характеризує незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи та є її універсальною властивістю. Розвиток економічної системи неможливий без відповідного потенціалу, зокрема ресурсного забезпечення та мотивації дії до розвитку.

Основним інструментом рефлексивного управління є формування «образів» тих елементів і підсистем, з якими необхідно здійснювати взаємодію. У системі підприємництва це вимагає забезпечення побудови та підтримки трьох основних типів образів. Перший – це образ підприємства як типового представника множини підприємств у «свідомості» органів державного управління. Другий – ідеальний образ підприємства в його власній свідомості, орієнтир для розвитку. Третій образ – ідеальна з точки зору підприємництва влада, яка формується в колективній «свідомості» недержавних громадських організацій та доводиться до відома представників влади з метою наближення реального стану влади до ідеального [5].

На вибір ключових стратегій управління підприємством впливають чинники зовнішнього і внутрішнього середовища: цілі підприємства; масштаби підприємства; інвестиційна привабливість; стратегії конкурентів; існуючий потенціал підприємства; особливості галузі; витрати на виробництво та збут;

можливості підприємства. Стратегічне управління нерозривно пов'язане зі зміною обставин і умов, що зумовлює застосування ситуаційного підходу [10].

В сучасних умовах господарювання можна виділити такі підходи до вироблення стратегій:

1. Контроль над затратами. Стратегії такого типу базуються на зниженні власних витрат в порівнянні із затратами конкурентів шляхом обов'язкового контролю над затратами, або шляхом регулювання розміру підприємства і обсягу продукції, завдяки чому досягається вища ефективність виробництва.

2. Стратегія диференціації, її суть полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямках, де вона намагається мати більше переваг над іншими. Ці напрями можуть бути різними, тому варіантів стратегії на практиці існує дуже багато.

3. Стратегія фокусування. В цьому випадку підприємство цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок. У такому випадку часто говорять про нішу на ринку.

Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як фінансовий стан організації, який визначає, яку стратегію вибере керівництво в майбутньому; виробництво - має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж організації.

Умовами успіху реалізації стратегії вважаються: забезпечення відповідності стратегії середовища; впевненість персоналу й менеджерів у своїх здібностях; готовність фірми до змін. Проблемами, пов'язаними з реалізацією стратегії, є: її невідповідність структурі фірми; високий ризик; відсутність навичок; слабкість інформаційних систем; недосконалість методів діяльності [12].

Висновки. Стратегічні рішення потребують певних знань. Для вибору ефективної стратегії розвитку організації або для формування власного підходящого стратегічного плану для конкретного підприємства, необхідно, щоб менеджер, який буде приймати стратегічне рішення, розумів принципи побудови стратегії, вмів аналізувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації та вплив, який вони справляють, був здібний до стратегічного мислення.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с. – 13 с.
3. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 195с.
4. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління

підприємством/ Довгань Л.Є., Мохонько Г. А.//Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №11. - С.118.

5. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Кашуба Я. М.// Економіка та держава. – 2011. - №9. – С.16.

6. Минцберг Г. Школи стратегій/ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. - СПб: Издательство «Питер», 2000. - С.16-20.

7. Осовська Г. В. Менеджмент організацій// Осовська Г. В., Осовський О. А.: Навч. Посібник. – К.: Кондор. – 2005. – 860 с.

8. Писаревський І.М. / Стратегічний менеджмент// І .М. Писаревський, О .М.Тищенко, М .М. Покоłodна, Н .Б. Петрова: Підручник; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва . – Х .: ХНАМГ, 2009. – 287 с.

9. Портер М.Е . Конкуренція. – М . : Вільямс, 2001. – 495 с .

10. Пузирьова В.П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств.//Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №6. - С. 152.

11. Семенов Г. А.// Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2010. - №3. – С. 159.

12. Семенов Г .А .Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НБК «Іскра» (м. Запоріжжя) // Семенов Г.А., Богдан Ю.М. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2009. - № 2. – С.187.

13. Федорищева А. М.// Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. - №1. – С. 190.

14. Електронне джерело: Ю. В. Ліпец. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. - <http://ipdo.kiev.ua/files/articles/but4.pdf>

15. Електронне джерело: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm>

16. Електронне джерело: ru.wikipedia.org/wiki/Стратегический_менеджмент

Summary

The strategic management and strategic approaches to the management of enterprise's development in contemporary economy / Vatskivska A.

The article explains the importance of strategy and strategic management and examines the key enterprise development strategies and approaches to the development by manager of its own unique strategy.

Keywords: strategic management, strategy, strategic approaches, reflexive management, strategic thinking, strategic decisions, strategic stability.