

Март І.О., магістр, Щербак В.Г., д.е.н., проф.

Київський національний університет технологій та дизайну
**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Анотація. Виконаний аналіз сучасного стану та проблем розвитку систем стратегічного управління на підприємствах України. Здійснений аналіз недоліків та переваг стратегічного управління з урахуванням ринкових умов господарювання. Визначені основні перспективи розвитку стратегії управління на сучасних підприємствах України.

Ключові слова: управління, проблема, стратегія, перспектива, розвиток, результат, перевага.

Март И.О., магистр, Щербак В.Г., д.э.н., проф.

Киевский национальный университет технологий и дизайна
**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Аннотация. Осуществлен анализ современного состояния и проблем развития системы стратегического управления на предприятиях Украины. Осуществлен анализ недостатков и преимуществ стратегического управления с учетом рыночных условий хозяйствования. Определены основные перспективы развития стратегии управления на современных предприятиях Украины.

Ключевые слова: управление, проблема, стратегия, перспектива, развитие, результат, преимущество.

Mart I., Shcherbak V.

Kyiv National University of Technologies and Design

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF STRATEGY
OF MANAGEMENT ENTERPRISE**

Abstract. The analysis of the modern state and problems of development of the system of strategic management is carried out on enterprises Ukraine. The analysis of failings and advantages of strategic management is carried out taking into account the market conditions of management. The basic prospects of development of strategy of management on the modern enterprises of Ukraine are certain.

Keywords: management, problem, strategy, prospect, development, result, advantage.

Постановка проблеми. З урахуванням сучасного нестабільного стану розвитку ринкової економіки, багато підприємств України можуть досягти успіху у власному розвитку тільки тоді, коли їм вдасться спрогнозувати та визначити зміни і, відповідно, вжити запобіжні заходи щодо них. Процес забезпечення стабільної, прибуткової та ефективної діяльності підприємств у довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до системи управління підприємством.

На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в визначенні проблем та перспектив у розвитку системи стратегічного управління підприємством як важливої складової забезпечення певних конкурентних переваг у процесі реалізації стратегічних цілей та має на меті досягнення певного рівня економічного та фінансового розвитку.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Певний та досить вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, А.Дж. Стрікланд, Г. Клейнер, М. Круглов, В. Маркова, В. Герасимчук,

А. Наливайко, В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Тридід, З. Шершньова, В. Щербак, О. Щербак та інші.

Мета – проаналізувати проблеми та стратегії управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія підприємства є певною основою системи стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних із цілеспрямованою зміною номенклатури та асортименту товарів, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку менеджменту та маркетингу, вдосконалюванням структури управління, своєчасною та якісною підготовкою та перепідготовкою кадрів.

В сучасній економіці України спостерігаються певні тенденції наростання та збільшення рівня нестабільності середовища, у якому діє кожне підприємство. Отже, побудова ефективної системи функціонування підприємств у цих умовах зумовлює необхідність розвитку та концепції стратегічного управління, розробки стратегії, методів, сценаріїв та використання засобів ефективних систем управління.

У сучасних умовах процес впровадження стратегічного підходу до управління на підприємствах України з врахуванням економічних реалій відбувається досить повільно. Підприємства насамперед зосереджені на вирішенні певних поточних проблем, що пов'язані з ефективним використанням їх потенціалу, а проблеми формування майбутньої фінансово-матеріальної бази, яка дозволить значно підвищити рівень конкурентоспроможності на вибраному сегменті ринку, залишаються поза їх увагою.

На мою думку, до основних переваг стратегічного управління з урахуванням сучасних тенденцій у розвитку багатьох підприємств в Україні, треба віднести:

- певний зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень проти спонтанного їх прийняття з прогнозуванням наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення визначених цілей, тобто можливих цілей у межах встановлених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей та загроз, оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;
- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності у середині підприємства не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

До основних недоліків стратегічного управління, на мою думку, слід віднести:

- певний рівень бюрократизованості певних та загальних процедур розробки стратегій і планів;
- більша витратність часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
- розрив між зв'язків стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей здійснення змін;
- не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності [4, с. 81–82].

Я вважаю, що згідно аналізу сучасних тенденцій у розвитку економіки України, до основних недоліків практичного застосування системи стратегічного управління на українських підприємствах необхідно віднести наступні:

- відсутність необхідної та повної інформації для прийняття стратегічних рішень та як наслідок – низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;

- недостатність та недосконалість використання науково-методичного арсеналу управління – сценаріїв і методів ситуаційного підходу;
- слабка система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- недосконала система мотивації працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній та недосконалий рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного управління.

Таким чином, сучасні керівники не мають потреби та необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що у сучасних умовах неможливо вирішувати перспективні питання, однак тільки стратегічне мислення і такий інструмент, як стратегічне управління, є найважливішим чинником успішного виживання кожного підприємства у конкурентній боротьбі. Також відсутність встановлених орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнавання поведінки зовнішнього середовища й адекватного на неї реагування, а також здатності активно впливати на середовище, все це сприяє тому, що підприємство стає безперспективним.

На мою думку, згідно переліку визначених проблем в системі стратегічного управління, до одного зі способів реалізації системного та ситуаційного підходів при вивченні різних чинників, що впливають на процес побудови системи стратегічного управління є стратегічний аналіз. Він посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, є невід’ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання. Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність чотирьох взаємопов’язаних управлінських процесів, структурне представлених в моделі системи стратегічного управління (рис. 1).

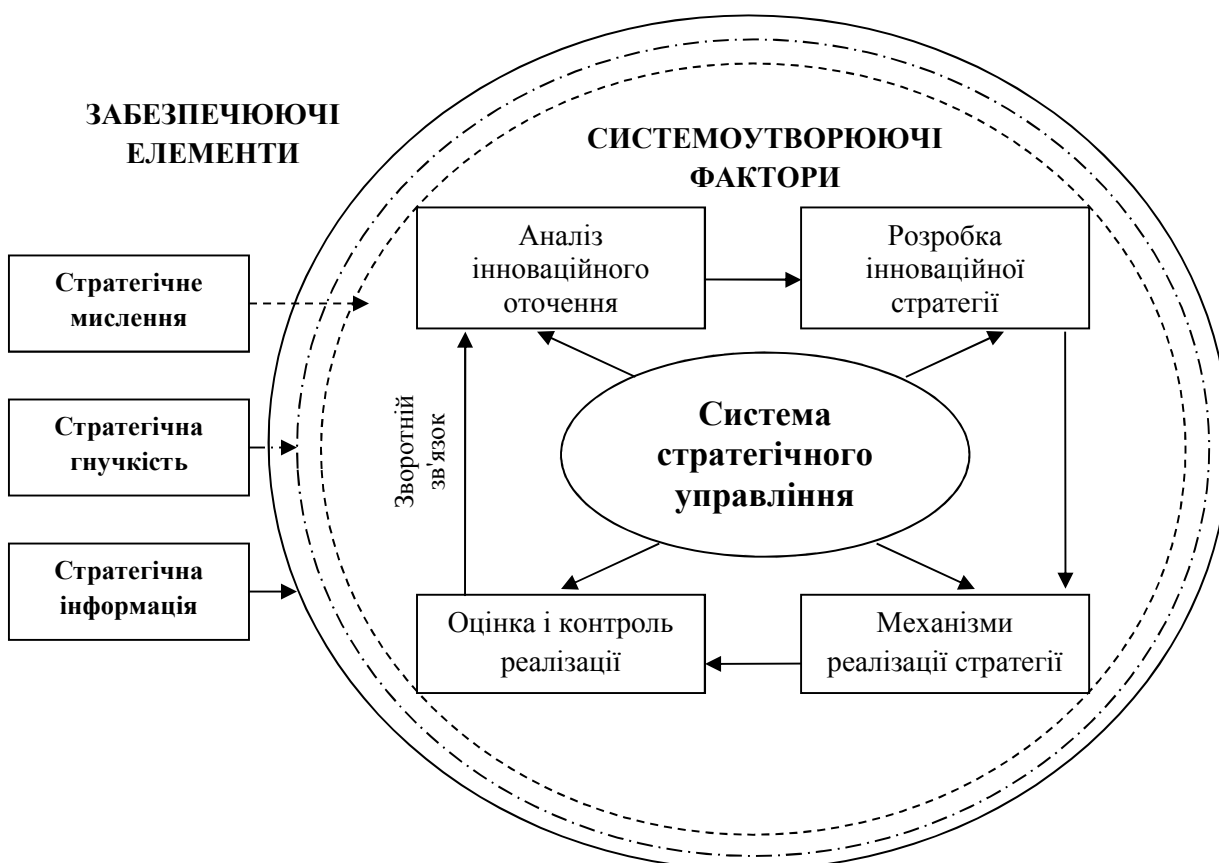


Рис. 1. Концептуальна схема системи стратегічного управління

Отже, я вважаю, що необхідність проведення стратегічного аналізу на підприємстві в процесі побудови системи стратегічного управління визначається наступними факторами:

– по-перше, він необхідний при розробці стратегії розвитку підприємства та в цілому для реалізації ефективного менеджменту, оскільки є важливим етапом управлінського циклу;

– по-друге, він необхідний для оцінки привабливості підприємства, із точки зору зовнішнього інвестора, визначення позиції підприємства у національних та інших рейтингах;

– по-третє, стратегічний аналіз дозволяє виявити резерви та можливості підприємства, визначити напрямлення адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища;

– по-четверте, дозволяє своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, та використовувати їх на свою користь.

Завдання стратегічного аналізу полягає в змістовній та формальній характеристиці об'єкта дослідження, виявленні особливостей, закономірностей та тенденцій його розвитку, визначенні способів управління цим об'єктом.

Кінцевою метою стратегічного аналізу є надання інформації менеджерам та іншим зацікавленим особам для прийняття адекватних стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому підприємства.

На мою думку, до основних вимог, що висувуються до стратегічного аналізу згідно поставленої мети у системі стратегічного управління на підприємстві, треба віднести:

– цілеспрямованість – дозволяє виділити границі об'єкта аналізу, адресність і конкретність висновків;

– об'єктивність – досягається за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження;

– залучення виконавців із відповідною підготовкою, рівнем знань, що володіють необхідним досвідом роботи;

– вибір бази (еталона) для порівняння;

– своєчасність – час і тривалість проведення повинні сприяти прийняттю рішень у необхідний момент);

– системність – забезпечує повноту, реальність висновків [3, с. 72–73].

Отже, в основі стратегічного аналізу діяльності підприємства повинні полягати наступні принципи:

– системний підхід, згідно до якого підприємство розглядається як складна система, що діє у середовищі відкритих систем, що складаються у свою чергу з ряду підсистем;

– принцип комплексного аналізу всіх складових підсистем, елементів підприємства;

– динамічний принцип та принцип порівняльного аналізу: аналіз усіх показників у динаміці, а також порівняння з аналогічними показниками конкурентів;

– принцип урахування специфіки діяльності підприємства.

Таким чином, на мою думку, згідно до вищезазначених принципів стратегічний аналіз діяльності підприємства здійснюється за рівнями прийняття управлінських рішень та розробки стратегії.

Можна зробити висновок, що стратегічний аналіз в процесі здійснення стратегічного управління на сучасному підприємстві це:

– процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, що направлені на оцінку майбутнього стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем;

– спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства;

– за його допомогою здійснюється вибір конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій;

– при його здійсненні визначається ступінь впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на критерії конкретних стратегій.

– є інструментом вирішення стратегічного завдання, що дає можливість обрати стратегію для досягнення намічених цілей.

Стратегічний аналіз є інструментом для визначення та оцінки внутрішнього стану підприємства та оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства.

Перші два етапи стратегічного аналізу – виявлення місії та цілі, наступні три – дослідження середовища підприємства. Багато авторів пропонує проводити спочатку аналіз зовнішнього середовища, а потім вже внутрішнього в два етапи. Проте, на мою думку, сам порядок проведення аналізу принципового значення не має, оскільки все одно прийдеться одночасно йти ітераційним шляхом: аналіз ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звернення до зовнішньої, а дослідивши деякі аспекти зовнішнього середовища, слід звернутися до внутрішнього.

Внаслідок аналізу внутрішнього середовища проводиться оцінка стратегічного потенціалу в межах поставленої цілі: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, стану функцій і проєктів підприємство відповідає цільовим вимогам. По закінченню аналізу встановлюються сильні та слабкі сторони підприємства, а саме сильні сторони – це можливі ключові фактори успіху для потенціалу для побудови майбутньої стратегії розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, що створюються зовнішнім середовищем, дає можливість оцінити наявні і потенційні можливості та загрози.

Треба зауважити, що згідно отриманих результатів від здійснення стратегічного аналізу, необхідно побудувати певну модель стратегічного управління, що повинна мати наступні характерні риси:

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

2. На основі результатів системного аналізу орієнтуватись на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрувати увагу на необхідності збору та застосуванні 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. Дозволити спрогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачити застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проєктів і програм, стратегічного планування та контролю тощо). Дані

характеристики не повністю відображають сутність моделі стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш суттєві її складові.

Також, слід мати на увазі, що характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої приналежності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління; рівня кваліфікації персоналу тощо. Тобто, ці елементи є взаємопов'язаними між собою і будь-які зміни в одному з них призведуть до аналогічних змін в іншому.

Далі визначаємо певну модель стратегічного управління, кожна з яких має певні особливості (рис.1):

– Модель аналітичного управління. Основою даної моделі стратегічного управління є твердження, що майбутнє неможливо дослідити методами екстраполяції, але характер майбутніх змін цілком передбачуваний. Тому першочерговим завданням реалізації даної моделі є проведення стратегічного аналізу перспектив розвитку суб'єкта ринку у нових умовах середовища. У подальшому здійснюється аналіз позиції підприємства у конкурентному середовищі, задачею якого є визначення умов покращення показників його діяльності в результаті можливого удосконалення конкретних стратегій на певних ринках.

– Модель аналітичного управління об'єднує безліч варіантів прояву, застосування і реалізації стратегічних підходів.

– Модель формалізованого стратегічного управління. Основою формалізації стратегічного управління є чітка регламентація процедур обґрунтування і реалізації стратегії. У свою чергу регламентація обумовлює конкретизацію аналітичних, планових і контролюючих процедур. Це стосується навіть формування цільових характеристик розвитку підприємств, які мають бути представлені переважно у кількісному вимірі. Велике значення приділяється прогнозам як кількісним, так і сценарним. Останні мають на меті передбачити можливі варіанти ходу розвитку подій і підготувати підприємство до відповідних, планово визначених дій. В результаті модель формалізованого управління реалізується в умовах багатоваріантності можливих стратегічних рішень, які у подальшому оцінюються і обирається краща стратегія. Вона виникла в результаті подальшого ускладнення зовнішнього середовища, що значно обмежене, і навіть зробило неможливим передбачення майбутніх змін. За цих обставин підприємство має будувати свою діяльність, враховуючи так звані «слабкі сигнали». Тобто його реакція на прояв нових факторів зовнішнього середовища повинна бути швидкою і адекватною. При цьому на ранніх стадіях появи ознак загроз, коли інформація недостатньо визначена, заходи повинні бути загального характеру, але направлені на збереження стратегічної гнучкості.

– Модель принципового управління. Дана модель ще не має чіткої методології, яка лише створюється. Подальше ускладнення зовнішнього середовища і неможливість передбачення змін свідчить про недоцільність дій, пов'язаних з намаганням їх прогнозування. Прогнози будуть, як правило, помилковими, а стратегічні рішення – не обґрунтованими [6, с. 196–197].

Треба зауважити, що вибір моделі стратегічного управління, як і формування стратегії діяльності суб'єкта ринку, має здійснюватися не лише під впливом змін характеру оточуючого середовища, вона має відповідати характеру змін оточуючого середовища і можливостям та потребам самого підприємства. Етапи формування моделі стратегічного управління визначені формулюванням проблеми, теоретичним і експериментальним дослідженнями, розробкою концептуальної моделі, її аналізом і оцінкою при порівнянні з реальним аналогом і подальшим удосконалюванням.

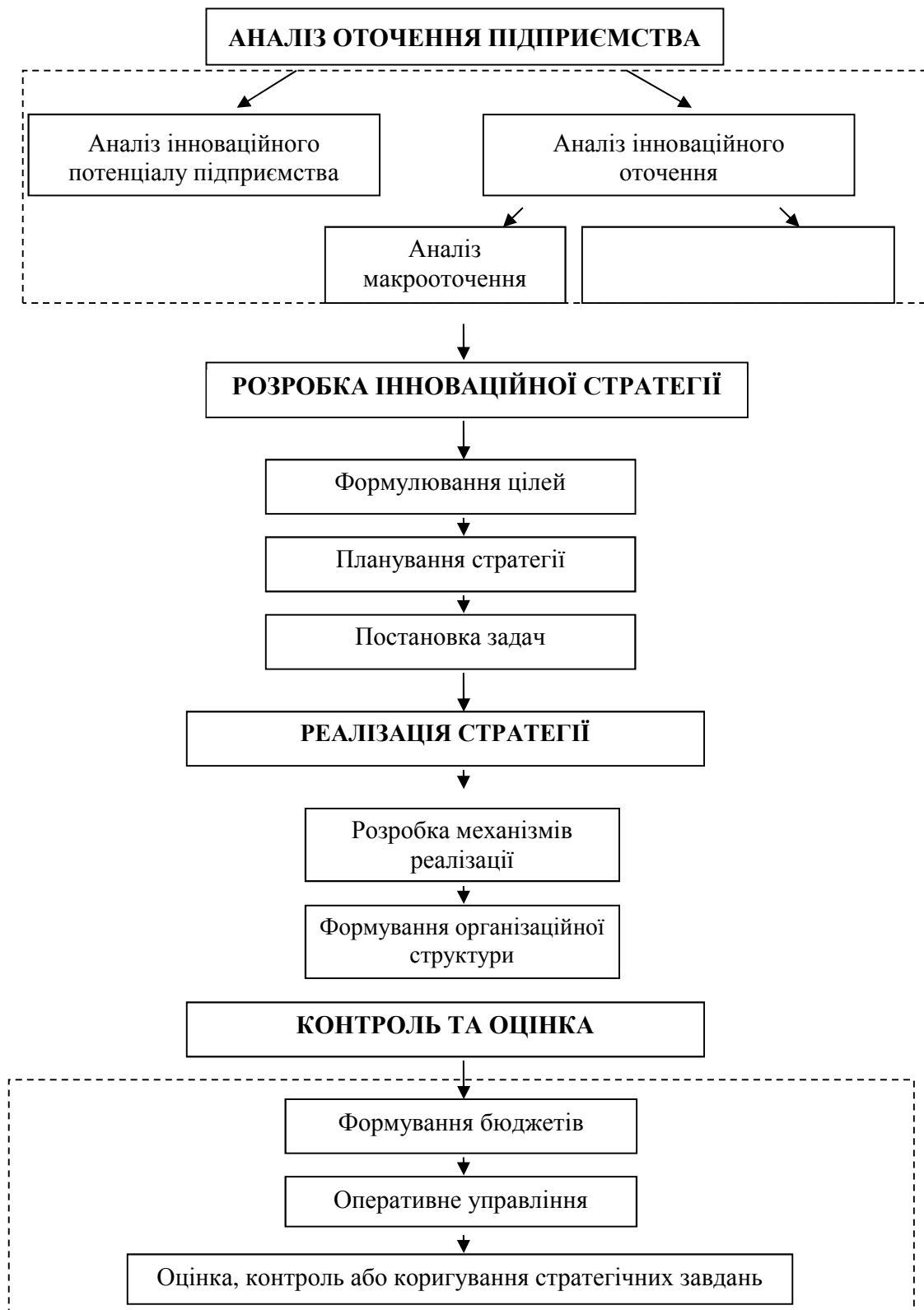


Рис. 2. Модель системи стратегічного управління

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити наступні висновки:

Стратегічне управління це багатоплановий, управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють

балансуванню відносин між підприємством, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним, отже, одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відтинком часу інформацію.

Список використаної літератури

1. Мачкур Л. А. Стратегічний контроль та його місце в системі управління підприємством / Л. А. Мачкур // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – С. 151–158.
2. Маркович І. Теоретичне дослідження ролі планування в стратегічному управлінні підприємством / І. Маркович // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2 (7). – С. 125–131.
3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Харків: Основа, 2008. – 312 с.
4. Пастухова В. В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В. В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. – 2006. – № 2. – С. 10–15.
5. Щербак В. Г. Невизначеність і ризик у бізнес-діяльності промислового підприємства / В. Г. Щербак, О. В. Щербак // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4 (106). – С. 156–161.
6. Шатілова О. В. Оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства / О. В. Шатілова // Формування ринкової економіки: Збірник наук. праць. – Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; відп. ред. А. Ф. Павленко. – К.: КНЕУ, 2010. – Ч. 2. – С. 195–203.
7. Шемаєва Л. Г. Конкурентоспроможність та економічна безпека підприємств в умовах стратегічного розвитку / Л. Г. Шемаєва, Г. Є. Дем'яненко; ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК». – К., 2013. – 39 с.