

УДК 658.2

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Чухлата Ж.Г., ст. викладач (НА НГУ)

В статті розкрито сучасні особливості стратегічного управління підприємством із врахуванням змін у зовнішньому середовищі. Досліджена проблематика формування стратегічного механізму управління підприємством. Визначено, що стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач. Важливим аспектом дослідження стратегічного управління є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи його функціонування на підприємстві.

Ключові слова: стратегія, управління, підприємство, функції, планування, процесний підхід

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Чухлата Ж.Г., ст. преподаватель (НА НГУ)

В статье рассмотрены современные особенности стратегического управления предприятием с учетом изменений во внешней среде. Исследована проблематика формирования стратегического механизма управления предприятием. Определено, что стратегическое управление не может быть универсальным для любых ситуаций и задач. Важным аспектом исследования стратегического управления является разработка и обоснование рекомендаций, направленных на совершенствование системы его функционирования на предприятии.

Ключевые слова: стратегия, управление, предприятие, функции, планирование, процессный подход

PECULIARITIES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

Chuhlata.G., senior lecturer (National Academy of National guard of Ukraine)

Strategic planning and management for many Ukrainian enterprises is new, unusual, but gaining momentum. The need for it is manifested both in the process of transition from the planned economy to the market, and in the complex, volatile conditions of the development of the world economy. The importance of strategic management is also due to the fact that the pace of change of the environment at the speed of manifestation often outstrips the corresponding reaction of the enterprise, which increases the frequency of unexpected, unpredictable difficulties for the enterprise. Strategic management is intended to broaden the horizons of foresight, create opportunities for timely reaction of the company to changes in the environment in the markets of goods, services and technologies, in the scientific, technical, social and political spheres.

Based on the process approach, strategic management of the enterprise is a coherent process of implementation of interrelated actions aimed at achieving the final result. If the system looks at the relationships between its elements, the process focuses on the sequence of implementation of interrelated actions aimed at achieving the goals. There are many descriptions of the sequence of the individual stages of strategic management, but the fact that one must define a mission, analyze the external and internal environment, formulate goals and strategies for their achievement, develop and execute strategic plans, projects and programs, all agree. It is also worth bearing in mind that application of the process approach to the definition of strategic enterprise management is somewhat arbitrary, since in practice such a process can often be violated due to the frequent repetition of individual stages of work.

The need to maintain strategic orientation of the company makes the strategic management of the process uninterrupted and dynamic. Therefore, one-time analysis and diagnosis can not be the basis of this process, since they provide limited information. In this case, the development of strategic decisions can not be long-term due to a fairly rapid change in the environment in which the company operates.

An important aspect of strategic management research is the development and substantiation of recommendations aimed at improving the system of its operation at the enterprise.

Key words: *strategy, management, enterprise, functions, planning, process hike.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. 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 останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.

Висвітленню проблем формування системи управління підприємством присвячено наукові праці Р. Хорварта та В. М. Кобелева [1, 2]. Дослідження проблематики формування стратегічного механізму управління підприємством знайшло свого відображення у роботах Г.І. Кіндрацької та В.О. Козловського [3, 4]. Аудит і управління стратегічною діяльністю підприємства розглядаються в дослідженні Помановського [5]. Але розглянуті дослідження не в повній мірі відображають комплексний розгляд особливостей стратегічного управління підприємством в сучасних умовах.

Отже, **метою** статті є теоретичне обґрунтування та систематизація особливостей стратегічного управління підприємством в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В ринкових умовах кожне підприємство самостійно будує своє майбутнє і в перспективі його може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а цим самим забезпечення

існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами та ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективного використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування. Тобто у процесі функціонування перед підприємством постають різні завдання, що в остаточному підсумку позначаються на зміні системи управління. До основної об'єктивної проблеми варто віднести постійно зростаючу нестабільність (непередбачуваність, новизну, складність) зовнішнього середовища, практичне вирішення якої вимагає розробки більш складних і деталізованих систем управління та залежить від ступеня засвоєння керівниками організацій методології і методів стратегічного управління.

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 [6].

Процес стратегічного управління загалом складається з трьох взаємопов'язаних етапів:

– підготовчого, який слугує основою інформаційного забезпечення розробки стратегії;

– головного етапу - етапу розробки стратегії;

– заключного етапу - етапу реалізації, корегування і зворотнього зв'язку.

На кожному етапі реалізуються певні функції:

1. Стратегічний аналіз і прогнозування зовнішнього й внутрішнього середовища організації.

2. Стратегічне планування.

3. Стратегічна організація і мотивація, контроль і регулювання.

Таким чином, основні функції виконуються в процесі певних взаємопов'язаних дій і втілюються в конкретні результати. Основні результати стратегічного управління можна представити у вигляді логічного ланцюга стратегічних результатів: діагноз (оцінка) – прогноз – стратегія – стратегічний план – програма – проект – оцінка результатів.

Слід зазначити, відмінність стратегічного управління від стратегічного планування, бо перше з них – більш ширше і місткіше поняття. Стратегічне планування відповідає на питання «що робити?», тоді як стратегічне управління – на питання «що, хто і як повинен робити?». Між ними існують ті самі розбіжності, що й між плануванням та управлінням узагалі:

- вони мають різні цілі.

- Стратегічне планування – це управління планами, а стратегічний менеджмент – це управління результатами;

- стратегічне планування – процес аналітичний, тоді як стратегічне управління є симбіозом аналітичного й організаційного процесів;

- при стратегічному плануванні використовується інформація економічного, як правило, внутрішнього, рідше – зовнішнього характеру. При стратегічному управлінні, крім того, обробляється інформація соціально-політичної спрямованості, враховуються спонукальні впливи зовнішнього економічного середовища; стратегічне управління включає економічні механізми (інструменти) реалізації стратегій.

Виходячи з процесного підходу, стратегічне управління підприємством є послідовним процесом реалізації взаємопов'язаних дій, направлених на досягнення кінцевого результату. Якщо система розглядає взаємозв'язки між її елементами, то процес акцентує увагу на послідовності виконання взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Існує

багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління, однак з тим, що треба визначити місію, проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, погоджуються всі. Варто також пам'ятати й про те, що застосування процесного підходу до визначення стратегічного управління підприємством є дещо умовним, оскільки на практиці такий процес часто може порушуватись через часту повторюваність окремих етапів робіт.

Стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач. Воно має такі обмеження:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та його положення у бізнес-середовищі. Це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосуються майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу та ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і простим моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

5. За стратегічного управління часто забагато уваги приділяють стратегічному плануванню. Проте розробка стратегічного плану не настільки важлива. Головне – це реалізація стратегічного плану, проведення змін, що призводить до опору персоналу та відбувається зі значними складнощами.

На підставі розглянутих особливостей зазначимо, що стратегічне управління не є панацеєю від всіх управлінських недуг для підприємств.

Концепція стратегічного управління ще знаходиться в стадії становлення і тому для забезпечення успіху діяльності підприємства потребує вмілого використання її з урахуванням специфіки зовнішніх умов.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію. В даному випадку, розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидку зміну середовища, в якому функціонує підприємство.

Важливим аспектом дослідження стратегічного управління є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи його функціонування на підприємстві.

Варто виділити кілька основних підходів до визначення сутності стратегічного управління підприємством: системний, процесний та ситуаційний. Так, з одного боку, стратегічне управління підприємством розглядається як самостійно діюча система, яка передбачає аналіз стану усіх сфер функціонування підприємства. З другого боку, стратегічне управління підприємством є процесом реалізації розроблених заходів, спрямованих на досягнення ефективного економічного розвитку цього підприємства. З третього – стратегічне управління повинно ґрунтуватись на

постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни.

Висновки. Отже, стратегічне планування не може і не повинне підмінювати собою стратегічне мислення, стратегічне бачення й у цілому систему стратегічного управління. Стратегічне планування є складовою частиною процесу розробки стратегії і, відповідно, невід'ємним елементом стратегічного управління.

Узагальнюючи викладене, зазначимо переваги та недоліки стратегічного управління. Основна перевага стратегічного управління полягає в тому, що організація може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього. По-друге, підприємство має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідно пристосуватися до них [7]. По-третє, підприємство може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень. По-четверте, підприємство стає більш керованим, бо завдяки стратегічним планам є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Horwath Rich. The Origin of Strategy/ Rich Horwath // Strategic Thinking Institute, 2006. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategyskills.com/>
2. Кобелев В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелев, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 297-303.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб / Г. І. Кіндрацька. – Львів: Львівська політехніка, 2010. – 407 с.

4. Козловський В. О. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств: монографія / В. О. Козловський, Л. Г. Дончак. – Тернопіль: Крок, 2013. – 204 с.

5. Романовський О.Г. Аудит і оцінювання управлінської діяльності/ О. Г. Романовський, М. В. Черкашина, М. О. Науменко, Є.М.Грабовський, Т. В. Гура, Є. В. Воробйова. – Х.: АВВМВСУ, 2014. - 296 с.

6. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

7. Каличева Н.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах/ Н.Є. Каличева, С.Є. Бохан// Науковий огляд. - 2017. – Вип. 5 (37). - С. 5 – 15.

DOI 10.18664/338.47:338.45.v%vi%i.133978