

НАПРЯМИ ТА ПРИНЦИПОВІ ПОЛОЖЕННЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуті напрями розвитку сучасного стратегічного управління підприємством, варіанти рішення проблеми створення принципових положень розробки стратегії підприємства, запропоновані принципові положення управління

Постановка проблеми. Ринком зумовлює виникнення принципово нових зв'язків між суб'єктами і об'єктами господарювання та вимагає від них застосування нових стратегій економічного розвитку, що визначає актуальність питань стратегічного управління.

Перманентна мінливість ринкового середовища примушує підприємства безпосередньо передбачати і прогнозувати своє майбутнє.

Стан вивчення проблеми. Підґрунтям прогнозування має бути чітко сформована стратегія, що враховує власні конкурентні переваги підприємства, а також допомагає ліквідувати оточуючі загрози і небезпеки. Засоби стратегічного менеджменту носять комплексний характер і дозволяють підприємству займати потрібну позицію як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

Мета дослідження. Розглянути економічний зміст стратегічного управління та принципові положення відмінності стратегічного управління підприємством від класичних принципів управління.

Викладення основного матеріалу дослідження. Основоположник теорії стратегічного менеджменту І. Ансофф стверджував, що стратегічне управління – діяльність, пов'язана з постановкою цілей і задач організації та підтримки ряду взаємовідносин між організацією і оточенням, які дозволяють їй добиватися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог. Стратегічне управління є комплексним поєднанням стратегічного планування з плануванням можливостей керівництва і управлінням загальним процесом стратегічних змін.

Узагальнюючи існуючі визначення стратегічного управління і враховуючи зазначені в них особливості, під стратегічним управлінням можна розуміти таке.

Стратегічне управління – це ітеративний процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє.

На думку І. Ансоффа, еволюція теорії стратегічного менеджменту була передумовою виникнення і розвитку таких трьох шкіл стратегічної думки, для яких характерний низхідний метод прямого підходу до стратегічного мислення:

- політична школа Гарварду;
- школа конкурентних сил Портера;
- школа стратегічного планування.

І саме І. Ансоффом були запропоновані основні гіпотези (аксіоми) стратегічного управління:

1) гіпотеза випадковості. Універсального рецепту оптимального управління не існує. Між двома загальними для всіх рішеннями є якийсь середній набір різних типів управлінської поведінки, відповідних різним типам проблем;

2) гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища. Проблеми, які ставить зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель поведінки підприємства;

3) гіпотеза про відповідність. Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії повинен відповідати рівню турбулентності середовища;

4) гіпотеза про стратегію, здатність і діяльність. Діяльність підприємства оптимальна, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню турбулентності середовища, а ділові здатності відповідають стратегічній поведінці;

5) гіпотеза про багатоелементність. Відкидає припущення про те, що якийсь один компонент управління є головною умовою успіху. Успіх – це результат взаємодії і

взаємодоповнення декількох ключових елементів (хоча за різних умов один або декілька компонентів можуть переважати над іншими);

6) гіпотеза про збалансованість. Для кожного рівня турбулентності середовища можна підібрати комбінацію (вектор) елементів, що оптимізує успіх підприємства [1, с. 246-254].

Теорія стратегічного менеджменту виділяє окремі досить стійкі компоненти управління, в межах яких визначаються правила здійснення власне управлінської діяльності. Історично склалися декілька видів моделей стратегічного поведінки:

– реакційна модель є самою відповідною в умовах стабільності зовнішнього середовища, коли зміни повторюються, і є можливість для використання традиційно сильних сторін підприємства;

– спеціальне управління виходить на перше місце в більш активному середовищі, що поступово розвивається;

– довгострокове планування необхідне, коли швидкість змін починає перевищувати швидкість реакції підприємства;

– коли в зовнішньому середовищі очікуються часті переривчасті зміни, реактивна, спеціальна моделі і модель довгострокового планування стають менш ефективними;

– нарешті, коли зовнішнє середовище вимагає від підприємства розвитку нових здатностей, необхідний стратегічний менеджмент.

До переваг стратегічного управління можна віднести:

1. спрямованість підприємства на досягнення стратегічних перспектив;
2. можливість швидкого реагування та високий рівень адаптованості до постійних змін оточуючого середовища;
3. можливість впливу підприємства на зовнішнє оточення;
4. ефективність стратегічних рішень керівників усіх рівнів управління;
5. формування певного стратегічного бачення у працівників підприємства;
6. можливість оцінки альтернативних варіантів капітальних вкладень в розвиток підприємства.

У цілому стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів. Структурно схему стратегічного управління можна зобразити в такому вигляді (рис. 1). Результатом узагальнення послідовних етапів процесу стратегічного управління є зображення послідовності стратегічного ланцюга, в межах якого існує стійкий зворотний зв'язок, а також взаємний вплив кожної ланки як на інші зони, так і на всю їх сукупність. Саме це є особливістю структури стратегічного управління.

Характер, зміст і спрямованість діяльності визначаються збалансованістю інтересів безпосередніх учасників процесу стратегічного управління, що знаходить своє відображення у вигляді певної місії і цілей.

Формулювання місії і встановлення цілей підприємства приводять до того, що стає ясным, для чого воно функціонує, і чого воно прагне. Схему взаємодії місії і цілей підприємства наведено на рис. 2.

Згідно даної схеми цілі підприємства повинні:

- бути реальними і досяжними;
- бути вимірними;
- бути сформульованими на умовах аналізу ринку;
- бути адекватними зовнішнім умовам;
- бути зрозумілими виконавцям;
- бути деталізованими за структурними підрозділами і функціональними службами;

– об'єднати зусилля всіх працівників і підрозділів.
 Наступною ланкою процесу стратегічного управління є аналіз середовища, який забезпечує базу для вироблення стратегії та дозволяє підприємству здійснити

свою місію і досягти своїх цілей. На даному етапі задачею стратегічного управління є підтримка балансу взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

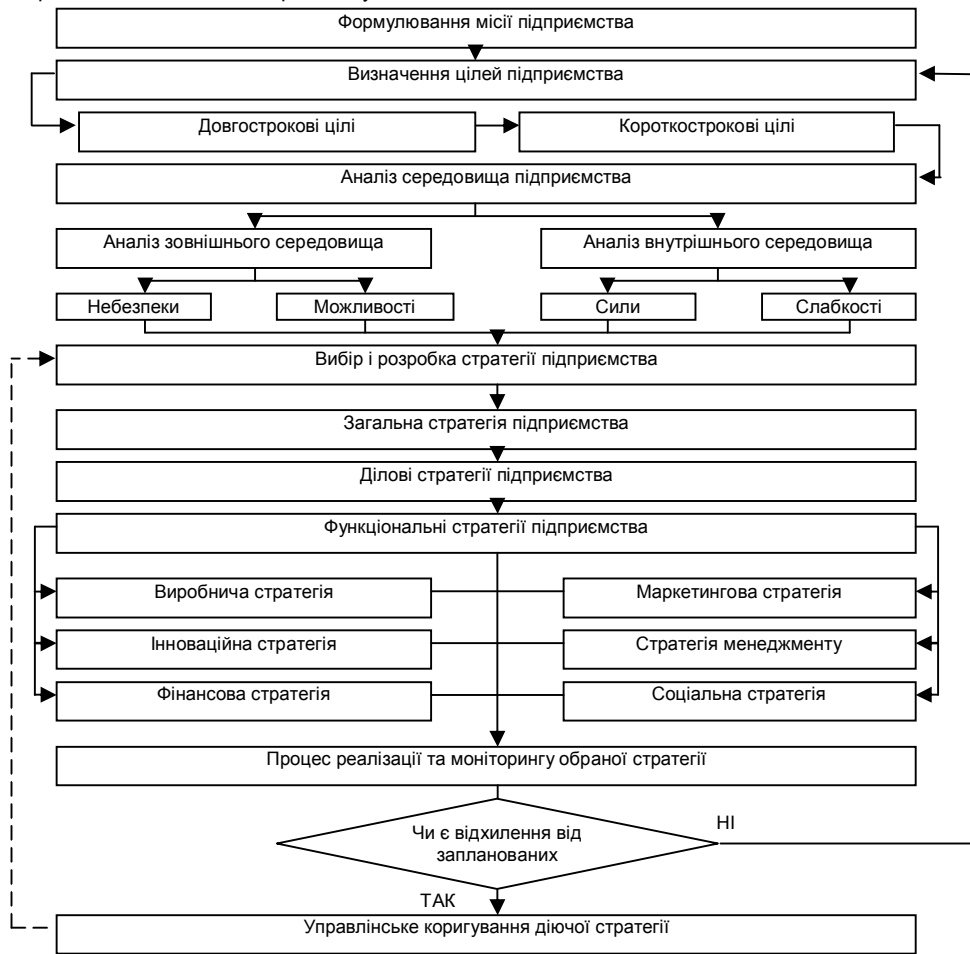


Рис. 1. Структурна схема стратегічного управління

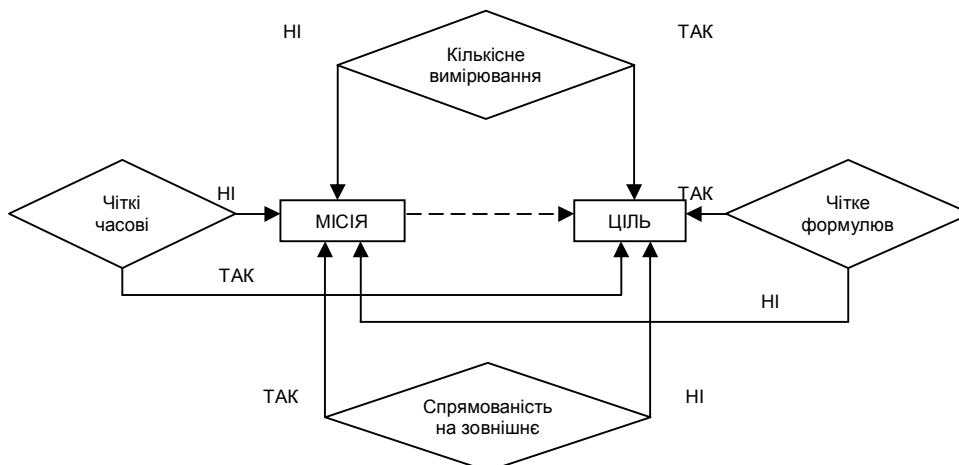


Рис. 2. Взаємодія місії і цілей підприємства

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на з'ясування перспективних позитивних результатів, що можуть бути досягнуті підприємством у випадку успішного виконання стратегічних дій та прогнозування можливих ускладнень в результаті невизначеності зовнішніх факторів.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває конкурентний потенціал підприємства, що є дієвим у процесі досягнення визначених цілей, і проводиться за такими напрямками: організація управління;

характеристика процесу виробництва; рівень інноваційного потенціалу; рівень кадрового потенціалу; фінанси; маркетинг; корпоративна культура тощо.

Після того, як було визначено небезпеки та можливості, що генеруються зовнішнім середовищем, а також проаналізовано сили і слабкості власне підприємства, настає етап аналізу і вибору стратегії, на якому ухвалюються рішення з приводу того, якими засобами підприємство буде намагатися досягти цілей.

Саме процес вироблення стратегії є центральною ланкою стратегічного управління. При цьому етап визначення стратегії не ототожнюється складанням плану дій. Стратегія підприємства, як правило, інтегрує в собі дві компоненти: по-перше, продумані цілеспрямовані дії, а, по-друге, реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється. Добре продумана стратегія, як правило, живе кілька років і потребує лише незначних змін для пристосування до нових умов. Визначення стратегії – це ухвалення рішення з приводу того що, як робити і в якому напрямі розвиватися організації, яке місце займати на ринку тощо.

Розробка стратегії підприємства повинна, базуватися на таких стратегічних принципах підприємництва, як:

- творчий підхід – уміння прогнозувати можливі майбутні проблеми;
- інноваційність поведінки – готовність до безперервних оновлень і вдосконалення техніки, технології та організації праці, товарної і ринкової політики;
- гнучкість і адаптованість – швидке внесення необхідних змін залежно від мінливості ринкових умов;
- врахування всіх сфер діяльності підприємства;
- усвідомлення своїх сильних підприємницьких сторін і їх розвиток;
- практичність і реалізованість стратегії;
- ефективність;
- узгодженість з ресурсними можливостями;
- врахування внутрішніх пріоритетів і посилення мотивації персоналу.

Наступним етапом процесу стратегічного управління, основна задача якого полягає у створенні необхідних передумов для успішної реалізації стратегії та здійснення контролюючої функції, є її виконання та моніторинг. При цьому особливістю етапу виконання стратегії є проведення стратегічних змін на підприємстві, що переводять його в такий стан, в якому воно буде готовим до практичної реалізації розробленої стратегії.

Останнім кроком реалізації стратегічного управління є етап оцінки і контролю виконання стратегії, а також зазначено основні задачі будь-якого контролю:

- визначення того, що і за якими показниками перевіряти;
- оцінка стану об'єкта контролю відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі розкриваються у результаті проведеної оцінки;
- здійснення коригування, якщо воно необхідно і можливо.

В основу стратегічного управління покладено принципи системного підходу, які дозволяють розглядати підприємство та його зовнішнє середовище як складну цілісну систему, що містить певну кількість взаємозалежних та взаємодоповнюючих елементів (підсистем):

- системно-комплексний (виявлення елементів соціальних систем);
- системно-програмний (єдність чіткої цільової орієнтації підприємства, комплексності розроблюваних заходів, визначеності термінів їхньої реалізації, адресності і встановлення джерел одержання ресурсів);
- системно-мультиплікаційний (дослідження процесів, пов'язаних з виникненням і мультиплікацією ефектів);
- системно-нормативний (конкретизація вимог підприємства до оптимального використання наявних у його розпорядженні ресурсів);
- системно-ресурсний (виявлення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для ефективного функціонування і перспективного розвитку підприємства);
- системно-динамічний (дослідження, розробки й обґрунтування заходів, що сприяють забезпеченню динамізму в розвитку підприємства і підвищенню результатів його діяльності).

Також слід окремо виділити й ситуаційний підхід, який в умовах нестійкого зовнішнього середовища дозволить підприємству здійснювати оцінку та прогнозування свого стану в динаміці, на основі результатів дослідження поведінки в будь-якій ситуації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, сучасне стратегічне управління підприємством повинно базуватися на таких принципових положеннях: відмінності від класичних принципів управління; зосередженні уваги на проблемах гнучкості та адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища; використанні системних методів; застосуванні ситуаційного підходу; орієнтації на нові умови та чинники розвитку управління; практичному застосуванні нових принципів управління тощо.

Список використаної літератури:

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – М.: Економіка, 1989. – 519 с.

КАНТАЄВА Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки, обліку і аудиту Севастопольського інституту банківської справи Української Академії банківської справи Національного банку України

БАТИЩЄВА Надія Миколаївна – старший викладач кафедри "Облік та аудит" Севастопольського Національного Технічного Університету