

DOI 10.36074/logos-03.03.2023.05

РОЗРОБКА СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Лозовський Олександр Миколайович

канд. екон. наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Попадюк Дар'я Анатоліївна

здобувач вищої освіти факультету економіки, менеджменту та права
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

УКРАЇНА

Анотація. У статті розглянуто існуючі підходи до визначення поняття «стратегія управління» з позицій процесного, цільового та системного підходів. Окреслено основні причини зростання значення системи стратегічного управління в менеджменті організації. Проаналізовано складові даного процесу, що дозволило виокремити проблеми, які перешкоджають досягненню ринкових конкурентних переваг. Запропоновано орієнтовний алгоритм дій по формуванню сучасної стратегії розвитку організації на ринку.

В сучасних умовах господарювання, в умовах загострення конкурентної боротьби господарюючі суб'єкти повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й формувати довгострокову стратегію поведінки, яка б давала можливість встигати за змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Стрімкий розвиток науки і техніки, зміна ролі людських ресурсів в менеджменті підприємства, поява нових ринкових можливостей, подальший розвиток інформаційних систем, а також ряд інших причин привели до різкого зростання значення системи стратегічного управління в менеджменті підприємства.

Важливість даної проблеми також обумовлена тим, що темпи змін зовнішнього оточення за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Тому ефективне використання нестандартних підходів та методів організації ринкової діяльності виступатиме запорукою сталого соціально-економічного розвитку і розв'язання економічних, соціальних та інших проблем, що стоять перед підприємством.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти даної проблеми є предметом пильної уваги зарубіжних та вітчизняних фахівців і відображені у наукових працях І. Ансоффа, Р. Акоффа, Д. Шендела, С. Хофе, П. Друкера, К. Ендрюса, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікланда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера, Т. Гринько, О. Єфремова, А. Захарченкова, В. Павлової, Г. Дмитренко, Л. Довганя, Є. Кузьміна, В. Немцова, В. Пономаренко та ін. Незважаючи на досить широке коло наукових праць з даної тематики, питання формування інноваційної стратегії управління, як ключової складової процесу стратегічного управління підприємством залишаються сьогодні ще не до кінця вивченими і потребують подальших досліджень.

Метою статті є дослідження складових стратегічного управління підприємством, як процесу розробки сучасної стратегії забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Більшість дослідників інтерпретує процес стратегічного управління за трьома основними підходами: процесним (на основі набору дій, спрямованих на досягнення стратегічних результатів у національній економіці та за її межами, що і є саме стратегічним управлінням), цільовим (набору завдань, досягнення яких допомагає компанії підтримувати свої позиції на ринку у довгостроковій перспективі) та системним.

Узагальнюючи дані підходи варто зазначити, що більшість науковців розглядають «стратегічне управління» як процес, пов'язаний, як з цілями підприємства так і тісною взаємодією із зовнішнім середовищем, в результаті якої формується відповідна конкурентоспроможність організації на ринку, табл. 1.

Таблиця 1

Існуючі підходи до визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Зміст поняття
<i>Процесний підхід: стратегічне управління – це сукупність дій, спрямованих на досягнення стратегічних результатів у національному господарстві</i>	
Д. Шендел, С.В. Хофе	Процес реалізації цілей і встановлення бажаних відносин із зовнішнім середовищем за допомогою наявних ресурсів для ефективної та результативної діяльності організації в цілому та її підрозділів зокрема.
З.С. Шершньова, С.В. Оборська	Процес, що є багатоплановим, управлінським, формально-поведінковим і забезпечує формування і реалізацію стратегії, досягнення цілей за допомогою створення балансу між підприємством в цілому, його частин та зовнішнім оточенням
Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко	Динамічний процес планування та аналізу, вибору стратегій, розроблення планів і забезпечення їх реалізації
<i>Цільовий підхід: стратегічне управління – комплекс завдань по підтримці підприємством та утримання своїх позицій на ринку у довгостроковій перспективі</i>	
І. Ансофф	Діяльність із формування цілей, забезпечення зв'язку між зовнішнім середовищем і можливостями підприємства, залишаючись сприйнятливим до макровимог
Х. Віссем	Манера управління і система комунікацій, планування, передачі інформації, як основа для вчасного прийняття рішень апаратом управління і керівниками на усіх рівнях стосовно цілей діяльності підприємства; прогноз стратегічної орієнтації працівників, що працюють над реалізацією поставлених перед підприємством цілей
А. Пірста, Н. Робінсон	Набір рішень, дій пов'язаних із обранням і реалізацією стратегій, що розробляються для досягнення поставлених підприємством цілей
<i>Системний підхід: стратегічне управління – система, що допомагає в реалізації довгострокових планів організації</i>	
Б.М. Мізюк	Досить складна система, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів

Ми поділяємо точку зору тих фахівців, які розглядають стратегічне управління, як безперервний, динамічний процес аналізу макрооточення його впливу на стан і структуру внутрішнього середовища підприємства, прийняття

та реалізацію управлінських рішень, направлених на формування довгострокових конкурентних переваг [1].

Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, які в тій чи іншій мірі деталізують послідовність певних кроків. Зокрема, актуальним виступає визначення складових стратегічного управління за О. Віханським. Автор пропонує модель з п'яти основних, взаємопов'язаних елементів даного процесу, рис. 1.

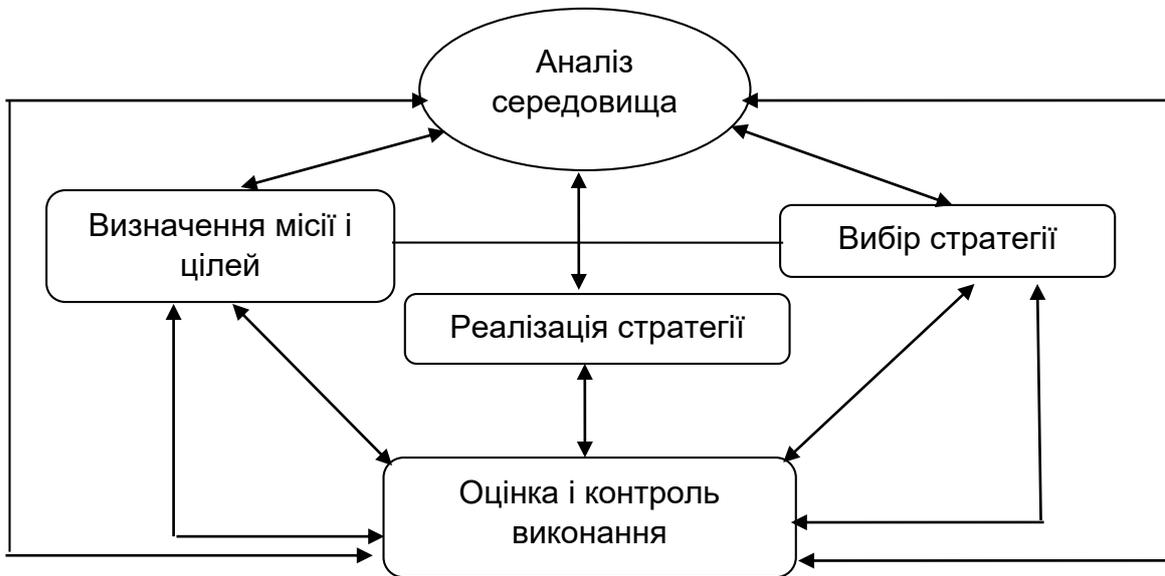


Рис. 1. Складові системи стратегічного управління підприємством [1]

Першою складовою виступає аналіз зовнішнього середовища, а саме: макрооточення – ступеня впливу економіки, правової бази, науково-технологічного розвитку, демографічного і природнього оточення на підприємство та мікрооточення – покупців, постачальників, конкурентів, маркетингових посередників, різного роду контактних аудиторій, ринку робочої сили, товарів-замінників тощо.

Друга складова полягає у визначенні місії та цілей підприємства, а також завдань з їхнього досягнення. Місія повинна визначати, які результати власної діяльності підприємство вважатиме видатними. Мета - встановлювати сенс існування організації та характер її діяльності. Завдання – окреслювати середньострокові та довгострокові плани для досягнення мети.

Третьою складовою виступає сам процес обрання ринкової стратегії. Він досить складний, оскільки на цьому етапі варто оцінити всі ризики і можливості, які супроводжують діяльність підприємства. Головним питанням є обрання прийняттого напрямку стратегічного розвитку організації, що є досить важким завданням. Суб'єктивізм в оцінюванні альтернатив вибору спроможний значно ускладнити даний процес, зробити його неефективним, привести до значних втрат у майбутньому. Тому, так важливо на даному етапі, дотримуватись демократичних принципів в управлінні і вмінь використання потенціалу «управлінської команди».

У процесі стратегічного аналізу повинні бути оцінені різні варіанти стратегії підприємства. Їх варто порівнювати між собою, враховуючи, якою мірою кожна з них здатна забезпечити досягнення цілей організації на ринку. Оптимальний варіант обраної стратегії має забезпечити найкраще співвідношення між

сильними і слабкими сторонами діяльності організації, а також можливостями і погрозами ринкового оточення.

Четвертою складовою є реалізація обраної стратегії. На етапі реалізації виникає безліч проблем, що створюють серйозні перешкоди обраному плану дій. Для того, щоб вони не звели нанівець визначені дії, варто прийняти ряд важливих управлінських рішень: які підрозділи і за що будуть нести відповідальність, яка система мотивації і контролю знадобиться для реалізації стратегії, хто розроблятиме стратегічний план дій у разі непередбачених обставин.

Важливо також: визначити циклічність контролю, коли саме повинні відслідковуватись фактичні зміни у співвідношенні з плановими; слідкувати за відповідністю організаційної структури цілям і задачам обраної стратегії; моніторити стан системи управління організацією, оскільки саме кадри визначають успішну реалізацію стратегії; аналізувати політику організації в галузі управління конфліктами, змінами та стресами тощо. Адже різні варіанти дій можуть вимагати від організації різних структурних змін, інших культурних цінностей і систем контролю.

Якою б не була обрана стратегія, процес її реалізації повинен передбачати чітку послідовність наступних дій:

- перше, формування місії організації, як суперзавдання, природи бізнесу, головної мети існування на ринку. Місія – це стан організації в суспільстві і одночасно мотиватор її працівників. Вона, як би встановлює зв'язок, орієнтує в єдиному напрямку інтереси та очікування тих людей, які сприймають організацію зсередини, і тих, хто сприймає організацію ззовні; надає діям людей осмисленість і цілеспрямованість, що дозволяють їм краще бачити і усвідомлювати не тільки те, що вони повинні робити, але і для чого вони здійснюють свої дії. На жаль, як свідчать результати проведених досліджень, значна частка вітчизняного бізнесу, місію підмінюють банальним визначенням цільових орієнтирів;

- друге, визначення організаційних цілей: довгострокових, середньострокових, короткострокових. Вони повинні бути: конкретними, тобто підлягати виміру; реальними, яких можна досягти з наявними і очікуваними організаційними ресурсами; не повинні вступати в протиріччя, а навпаки доповнювати одна одну;

- третє, обов'язково розробляти підтримуючі проекти: політики, як загальні орієнтири для дій; процедури; тактики; правила; бюджети.

П'ята, заключна складова - оцінка і контроль виконання стратегії є логічно завершальним етапом процесу стратегічного управління.

Стратегічне управління виступає безперервним процесом, важливою частиною якого є вибір відповідних критеріїв оцінки обраної стратегії. Ці критерії визначають, наскільки вдала обрана стратегія з погляду стратегічного аналізу. Контроль виконання, насамперед, оцінює прийнятність застосування конкретного стратегічного варіанту дій в досягненні місії організації та її організаційних цілей.

Якщо за результатами контролю стратегія відповідає цілям підприємства, то подальшу її оцінку варто проводити за такими напрямками:

- відповідність обраної стратегії стану і вимогам ринкового оточення. Перевірити наскільки стратегія пов'язана з вимогами основних суб'єктів ринкового оточення, динамікою розвитку кон'юнктури ринку, життєвого циклу продукції, чи сприяє вона до появи нових ринкових переваг тощо:

- відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства. Тут варто оцінити наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями (фінансовою, маркетинговою, операційною), чи відповідає можливостям персоналу, чи вивірена програма її реалізації у просторі і часі і.т.і. [4]

Ефективність реалізації процесу стратегічного управління залежить від стратегічного мислення персоналу організації і відбивається в понятті стратегічного рівня підприємства.

Стратегічний рівень підприємства визначається готовністю до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємства, з метою забезпечення довгострокового успішного функціонування на ринку. Стратегічний рівень визначається відповідним станом усіх підсистем підприємства та їх взаємодією з елементами зовнішнього середовища, що підтримують та підсилюють нагромаджений потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги [5].

Інтегруючою складовою стратегічного рівня підприємства виступає питання обрання ринкової стратегії, тобто алгоритму дій, послідовна реалізація котрих спроможна привести організацію до визначеної мети. Яка б не була обрана стратегія вона повинна бути орієнтованою на посилення інноваційної активності. Тільки через інновації можна забезпечити конкурентоспроможність організації на ринку.

Інноваційний розвиток, вимагає комплексного підходу до використання всіх видів інноваційної діяльності підприємства та планування всіх бізнес-процесів, починаючи від виробництва конкурентоспроможної продукції з використанням ефективних виробничих технологій та обладнання, до розробки інноваційної стратегії просування продукції на ринку. Інноваційна стратегія виступає далекоглядною політикою спрямованою на досягнення відповідного ефекту синергії. Саме за рахунок даного ефекту забезпечується сталий стратегічний розвиток організації на ринку.

Беручи до уваги те, що відношення бізнес-структур до інноваційної поведінки може бути активним або пасивним, вони спроможні або створювати нові ринки завдяки інноваціям, або шукати інновації у сфері реалізації товарів та послуг. Систематизація різних підходів до визначення означеної категорії дозволяє розглядати стратегію інноваційного розвитку як комплекс дій по плануванню та розробці функціональних стратегій: асортиментної, виробничо-технологічної, збутової, які передбачають використання інноваційних технологій і включають наступні основні етапи:

- визначення напрямків інноваційного розвитку та джерел інновацій, формулювання конкретних, реальних цілей, встановлення орієнтирів і часових обмежень для їх реалізації;

- визначення різниці між поточним інноваційним рівнем підприємства та бажаним, оцінки готовності та здатності організації до впровадження інновацій, аналізу інноваційного потенціалу. Менеджерам і керівництву необхідно звернути особливу увагу на обрані методи дослідження, оскільки від ефективності розрахунків залежить обґрунтованість управлінських рішень, можливість фінансування, подальша ефективність розробки стратегії та можливість її впровадження в діяльність організації. Серед сучасних методів стратегічного аналізу варто виділити: метод екстраполяції, імітаційного моделювання, «дерева рішень», метод сценаріїв, експертної оцінки, SWOT-, PEST- аналізи тощо;

- діагностика впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційний розвиток підприємства, що полягає у виявленні позитивних та негативних факторів, які можуть сприяти інноваційному розвитку або

підвищувати ризики. Саме це є визначальним у спроможності організації пристосовуватись до умов оточуючого середовища, що постійно змінюються;

- розробку стратегічних альтернатив розвитку та вибір однієї із них, що найбільше відповідає цілям, можливостям та умовам діяльності. На даному етапі також варто розробляти функціональні стратегії, які ієрархічно підпорядковані стратегії інноваційного розвитку і включають тактичні та оперативні плани;

- розрахунок економічних і фінансових показників діяльності підприємства з урахуванням намічених планів, виявлення та ліквідації можливих відхилень [2].

Розробка стратегії інноваційного розвитку за вищенаведеною методикою сприятиме отриманню підприємством наступних переваг:

- підвищить рівень адаптованості організації до конкретних умов бізнес-середовища в якому воно функціонує:

- покращить мотивацію працівників в досягненні кінцевих результатів господарської діяльності;

- виступатиме в якості чинника переконаності підлеглого в необхідності застосування організаційних змін;

- підвищить ефективність системи управління та рівень ризикозахищеності організації на ринку загалом.

Проте слід зазначити, що реалізація стратегій інноваційного розвитку пов'язана зі значним ризиком для підприємства, найчастіше спровокованим недостатнім досвідом щодо впровадження інновацій. До того ж вплив невизначеності зовнішнього середовища спричиняє проблеми щодо відсутності гарантій можливості впровадження технологічної ідеї в кінцевий продукт, невизначеності його комерційної реалізації, що викликає необхідність детального прорахунку всіх можливостей інноваційного розвитку [3].

Висновок. Отже, зважаючи на сучасні виклики конкурентного середовища, забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств повинно відбуватись на основі використання інноваційної стратегії, як ключової складової системи стратегічного управління підприємством. Жорстока конкуренція та невизначеність зовнішнього оточення вимагають формування відповідної системи управління, спроможної забезпечити безумовний успіх господарюючого суб'єкта у майбутньому в довгостроковій перспективі. Основою такого управління повинні стати не тільки систематизовані теоретичні узагальнення про кращі зразки, прийоми, методи інноваційної управлінської діяльності, тобто вміння ефективно використовувати набуті теоретичні знання, а й уміння діяти в ситуаціях, для яких наука управління ще не розробила дієвих рекомендацій.

Список використаних джерел:

- [1] Безус А. М., Безус П. І., Сичова Н. В. (2021). Підходи до формування аутентичної системи стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 4. Вилучено з: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/74.pdf
- [2] Гринько Т. В., Каціна К. С. (2019). Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво*. № 43. 104–114.
- [3] Орлова М. В. (2015). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. № 1 (8). 79-85.
- [4] О. А. Біловодська. Оцінка і контроль виконання стратегії. *Маркетинговий менеджмент* : навч. посіб. Київ. Вилучено з: https://pidru4niki.com/1081080649595/marketing/otsinka_kontrol_vikonannya_strategiyi
- [5] Суть та визначення стратегічного рівня підприємства. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства. *Стратегія підприємств. Конспект лекцій*. Северодонецьк. Вилучено з : <https://studfile.net/preview/382067/page:15/>