

ком закономірними враховуючи те, що надто ризикова стратегія може стати однією з причин розвитку кризових явищ у діяльності підприємства.

Подальші дослідження стратегії підприємства з позиції антикризового управління мають здійснюватися у напрямі розкриття методичних основ формування та механізму їх реконфігурації під впливом кризоутворювальних чинників.

Література

1. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises. — Cambridge. Mass., MITpress, 1962. — 724 p.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 928 с.
4. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. — СПб.: Питер, 2001. — 684 с.
5. Michael Porter Asks, and Answers: Why Do Good Managers Set Bad Strategies? Knowledge@Wharton // <http://knowledge.wharton.upenn.edu>.
6. Коротков Э. М. Стратегия и тактика антикризисного управления // http://www.cfin.ru/management/strat_tact_anticrisis.shtml.
7. Шериньова З. Є. Антикризовий «стратегічний набір»: характеристики основних складових та методичних підходів до обґрунтування // Збірник наукових статей «Управління розвитком». — Харків: ХНЕУ, 2006. — 200 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Калтуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
9. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
10. Клейнер Г. Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник. — М.: КОНСЭКО, 1998.
11. Ларина Н., Кузьменко Д. Кризис-ускоритель // & Стратегии — <http://www.strategy.com.ua/printable.aspx?column=2&article=1009>.
12. Веремко В. Шито белыми нитками // Эксперт. — 2008. — № 50 (193).

Стаття надійшла до редакції 16.10.2009 р.

УДК 005.21:005.336

Т. М. Кібук, аспірантка
кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В статті виділено основні складові, об'єкт та предмет стратегічного управління. Систематизовано його принципи та функції. Викладено пропозиції щодо вдосконалення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: процес розробки та реалізації стратегії підприємства, стратегічний потенціал підприємства, управління стратегічним потенціалом підприємства.

Вступ. Успіх у будь-якій діяльності в основному визначається правильно обраною стратегією підприємства. Управління його розвитком передбачає необхідність розроблення та впровадження інтегрованої системи стратегічного управління (далі СУ), основою якої на нашу думку, має виступати процес розробки та реалізації стратегії підприємства.

Аналіз інформаційних джерел [1–4, 8, 10–13] засвідчує, що в науковій літературі досить докладно викладено методичні підходи до стратегічного управління підпри-

ємством, однак питання врахування в останніх оцінювання та управління стратегічним потенціалом (далі СПП), як одних з етапів процесу розроблення та реалізації стратегії підприємства, опрацьовано лише частково, а надбані результати мають несистематизований, іноді суперечливий характер. Зазначене окреслило сферу дослідження, часткові результати якого представлено в даній статті, метою якої є удосконалення процесу розроблення та реалізації стратегії підприємства.

Постановка задачі. Для досягнення поставленої мети автором поставлено і вирішено наступні завдання:

- виділено основні складові СУ;
- систематизовано його принципи та функції;
- встановлено предмет та об'єкти СУ;
- розроблено удосконалену систему розроблення та реалізації стратегії.

Результати. Для того, щоб підприємство в складному зовнішньому середовищі було спроможне дотримуватися визначеної цілі та при цьому бути гнучким, його система управління повинна забезпечувати:

- 1) визначеність загальних напрямків розвитку;
- 2) правильність вибору стратегій розвитку;
- 3) чіткість відбору напрямків використання та відповідного розподілу ресурсів;
- 4) правильність оцінювання ступеня відповідності СПП встановленій стратегії;
- 5) ефективність системи управління СПП;
- 6) наявність системи стратегічного контролю.

Провідне місце в такому забезпеченні надається саме стратегічному менеджменту.

Аналіз інформації [1–4, 8, 10–13] показав, що загалом СУ розглядається як процес розроблення та реалізації стратегії підприємства, що функціонує в умовах зовнішнього середовища [10, с. 19].

Характерні риси стратегічного управління певної організації, на нашу думку, залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів організації (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис СПП;
- обраної стратегії підприємства;
- ефективності менеджменту тощо.

Ефективність реалізації стратегії підприємства, на нашу думку, залежить від:

- 1) використання СПП як основного фактора стратегічного розвитку організації;
- 2) гнучкої орієнтації до змін зовнішнього середовища;
- 3) своєчасних змін в організації з метою збереження та розвитку конкурентних переваг;
- 4) обґрунтованості обраної стратегії та ін.

Виділяють три групи об'єктів СУ, що відповідають трьом структуроутворюючим рівнями підприємства:

— функціональна сфера діяльності — це структурні підрозділи підприємства, орієнтовані на виконання певних функцій і забезпечення успішної діяльності стратегічних одиниць бізнесу та підприємства в цілому (НДР, виробництво, фінанси тощо) [11, с. 62];

— підприємство в цілому;

— СПП, який включає внутрішній та зовнішній потенціали, залучені в господарську діяльність підприємства і які здатні визначати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді.

Отже, предметом стратегічного управління є такі складові:

- 1) генеральні цілі організації;
- 2) стратегії підприємства;
- 3) елементи СПП, якщо ці елементи є необхідними для досягнення цілей, але в даний момент відсутні або наявні в недостатньому обсязі.

Ми погоджуємося з С.Ю. Гончаровою [11] щодо функцій СУ, якими є такі:

- 1) планування стратегії — передбачає виконання таких функцій, як пропонування, розробка стратегії та бюджетування;
- 2) організація виконання стратегічних планів — передбачає формування майбутнього потенціалу підприємства, узгодження структури та системи управління з обраною стратегією розвитку;
- 3) координація дій з реалізації стратегічних завдань — полягає в узгодженні стратегічних рішень різних рівнів і послідовної консолідації цілей і стратегій структурних підрозділів на більш високих рівнях управління;
- 4) мотивація за досягнуті стратегічні результати — пов'язана з розробкою системи стимулів за досягнення поставлених стратегічних результатів;
- 5) контроль за процесом виконання стратегії — полягає в безупинному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів. Ця функція необхідна, щоб завчасно визначати небезпеки, що наближаються, виявляти помилки та відхилення від прийнятих стратегій і політики фірми.

Наш інформаційний пошук [4–8, 10–13] показав, що незважаючи на деякі відмінності в поглядах на етапи СУ, в цілому можна виділити такі:

- 1) встановлення місії та цілей організації;
- 2) аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- 3) розробка стратегії та формування «стратегічного набору підприємства»;
- 4) система реалізації стратегії;
- 5) стратегічний контроль.

Хоча більшість дослідників визнає значущість СПП та необхідність оцінювання та управління ним, зазвичай не включають їх до процесу стратегічного управління підприємством. Врахування останніх у процесі стратегічного управління досліджуваної категорії дозволяє повніше оцінити ресурси та можливості підприємства їх відносно відповідності обраній стратегії та прийняти зважене стратегічне рішення.

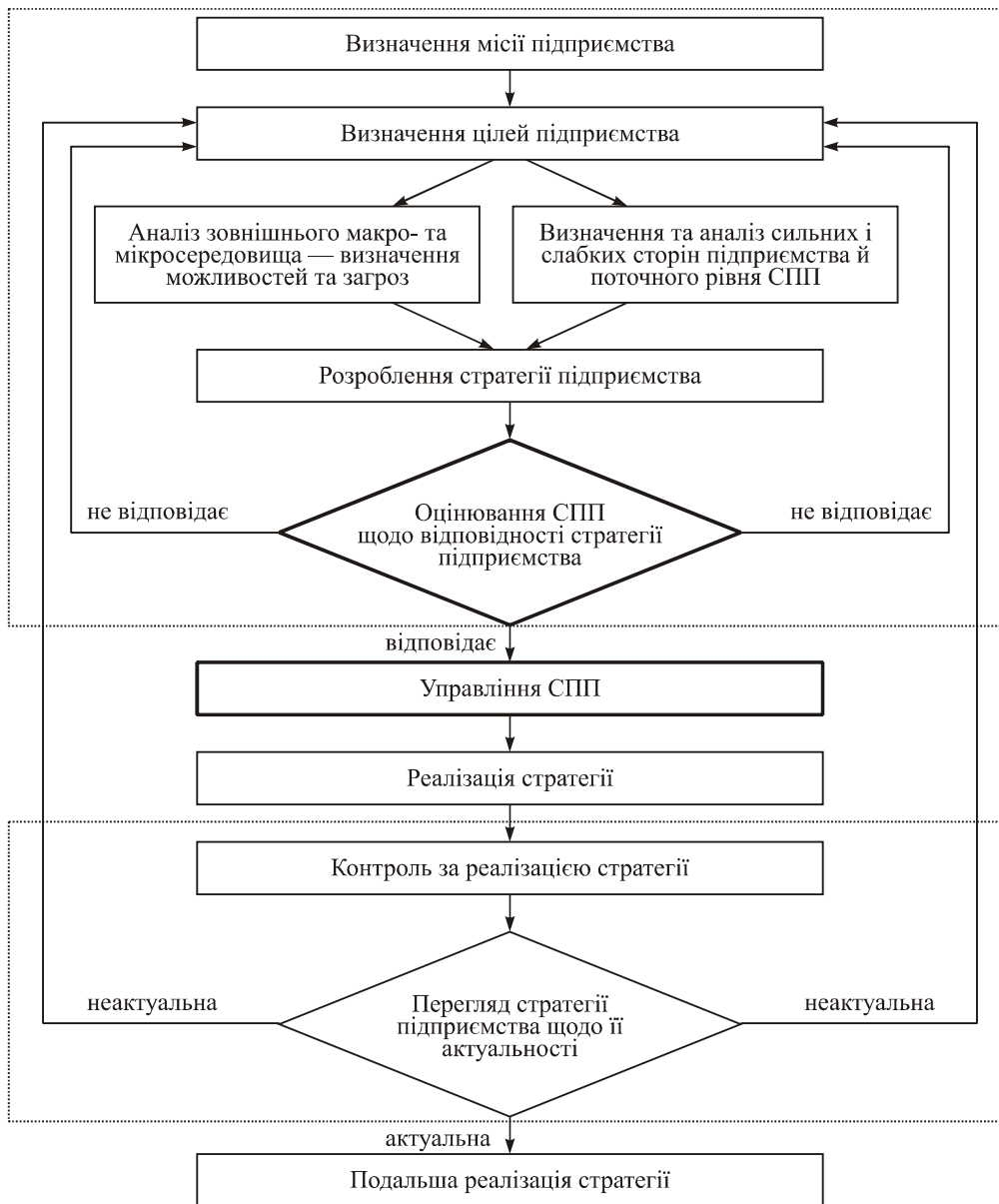
Тому, ми пропонуємо до етапів стратегічного управління включити етапи аналізу поточного рівня СПП оцінювання та управління останнім (рис. 1) Таким чином, запропонований нами вдосконалений загальний алгоритм розробки та реалізації стратегії включає такі етапи:

Визначення місії підприємства. Місія — це головна загальна ціль організації, яка визначає причину її існування. Вона деталізує статус підприємства й забезпечує напрям та орієнтири для встановлення цілей і стратегій на різних його рівнях. Отже, формування місії повинно передбачати:

- цілі та завдання підприємства з точки зору його основних послуг і виробів, ринків та основних технологій, тобто відповідно до характеру своєї підприємницької діяльності;
- робочі принципи підприємства стосовно зовнішнього середовища, цінності, на яких базується його діяльність;
- культуру організації, робочий клімат на підприємстві, людей, яких приваблює даний клімат, правила та взірці поведінки [9, с. 44].

Визначення цілей підприємства. Встановлення конкретних цілей допомагає перейти від загального формування місії до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти конкурентних переваг [13, с. 8]. Цей процес складається з послідовності чотирьох взаємопов'язаних дій [8, с. 207]:

- визначення закономірних та необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у меті;
- встановлення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;
- виявлення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх до мети;
- розроблення заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин та стану об'єкта управління.



де \diamond та \square — блоки введені автором.

Рис. 1. Вдосконалений алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства

Аналіз середовища підприємства припускає дослідження трьох його складових: макросередовища, мікросередовища та внутрішнього середовища.

Аналіз макросередовища включає вивчення таких компонентів: стан економіки, правове регулювання та управління, політичні процеси, природне середовище і ресурси, соціальна та культурна складові суспільства, його науково-технічний й технологічний розвиток, інфраструктура тощо.

Аналіз мікросередовища проводиться за такими компонентами: споживачі, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища показує ті внутрішні можливості та ресурси, на які може розраховувати організація у конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей, а також дозволяє більш вірно сформулювати місію та краще з'ясувати цілі підприємства.

Для аналізу середовища використовується метод SWOT — аналізу, який є досить поширеним підходом, що дозволяє провести одночасне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розробка стратегії підприємства. Стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, та альтернативних варіантів керування власними міркуваннями в межах своєї політики [8, с. 236]. На цьому етапі підприємство визначає як воно буде досягати свої цілі та реалізовувати місію.

Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, що базується на визначенні ступеня відповідності СПП встановленій загальній стратегії підприємства [15, с. 33]. Якщо оцінка показує, що останній відповідає встановленій загальній стратегії підприємства, то переходимо до етапу управління стратегічним потенціалом підприємства. Якщо виявляється невідповідність СПП встановленій загальній стратегії підприємства, то необхідним є перегляд цієї стратегії, тобто переходимо до 2 етапу, а саме, до перегляду цілей підприємства на їх ефективність з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та рівня існуючого СПП.

Управління стратегічним потенціалом підприємства. Стратегічною метою підприємства є досягнення стійких конкурентних переваг на ринку в довгостроковому періоді. Засобом та джерелом досягнення цього є стратегічний потенціал підприємства, що включає ресурси та компетенції, якими володіє або може володіти організація.

Управління даними процесами передбачає розробку, вибір та обґрунтування пріоритетів розвитку підприємства, формування оптимальної структури цілей та розробку й реалізацію загальної стратегії підприємства, а також формування відповідної їм структури СПП, проведення контролю за реалізацією стратегії та завчасною її корегуванням.

Процеси управління, використання, формування та розвитку СПП мають як поточний, так і стратегічний характер. При управлінні останнім ми затикаємося з управлінням як поточним станом підприємства, так і перспективами його розвитку.

Процес розвитку підприємства відбувається в умовах невпевненості у майбутньому та припускає вплив випадковостей, тому управління СПП носить довгостроковий стратегічний характер. Цей процес включає постійний пошук та реалізацію нових можливостей та шляхів використання ресурсів, форм і видів діяльності підприємства.

Метою управління процесом функціонування підприємства є отримання прибутку в короткостроковому періоді часу та збереження його поточного рівня за рахунок використання поточних можливостей та компетенцій, тобто за рахунок використання поточного потенціалу. Оскільки СПП включає не тільки можливості та ресурси, які підприємство може отримати в перспективі, а й ті, що воно вже має, то процес управління СПП має деякою мірою поточний характер.

Таким чином, через визначальний вплив СПП на можливості підтримки стійкості підприємства, отримання додаткових конкурентних переваг та забезпечення здійсненості встановленої загальної стратегії у довгостроковому періоді, управління останнім є одним з основних етапів стратегічного управління підприємством.

Реалізація стратегії — стосується всіх сфер управлінської діяльності, які пов'язані з впровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням та досягненням визначених результатів. Механізм, що дозволяє досягти такого результату, повинен підсилюватися тактичними та оперативними заходами, що оформлюються відповідними організаційними планами, сітьовими графіками, технологічними картами тощо, за участю самих виконавців [8, с. 466].

Контроль за реалізацією стратегії забезпечує стійкий зворотній зв'язок між тим, як іде процес досягнення цілей та власне цілями організації.

Перегляд стратегії підприємства щодо її актуальності забезпечує критичну оцінку діючої стратегії підприємства. Щоб завчасно виявити ринкові небезпеки і пов'язані з ними зміни, необхідна постійна перевірка придатності стратегічних планів. Важливо правильно оцінити, наскільки ухвалені у минулому рішення ще придатні на фоні поточного і очікуваного розвитку ринкової ситуації [6]. Якщо

оцінка обраної стратегії дає позитивний результат, тобто стратегія відповідає встановленим цілям організації, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, то вона продовжує реалізовуватися.

Якщо ж оцінка виявиться негативною, тобто стратегія потребує зміни або корегування, то відбувається перехід до другого етапу СУ, а саме, до перегляду цілей підприємства на їх ефективність з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

У зв'язку з цим особливе значення набуває стратегічний контроль. Оскільки упущення і помилки в області стратегії виявляються через значний час, то він націлений не стільки на виявлення зроблених у минулому помилок, скільки на ідентифікацію необхідних поправок курсу в майбутньому. До складу стратегічного контролю входять такі етапи СУ: контроль за реалізацією та оцінювання обраної стратегії.

Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, в якій мірі реалізація стратегії призводить до досягнення цілей підприємства, що принципово відрізняє його від управлінського або оперативного контролю, оскільки він не зосереджений на правильності виконання стратегічного плану, окремих робіт, функцій та операцій, здійсненні стратегії. Він фокусується на можливості в подальшому реалізувати обрану загальну стратегію та встановити, чи призведе її реалізація до досягнення встановлених цілей. Корегування за його результатами може стосуватися як стратегії, так і цілей організації.

Висновок. Таким чином, врахування оцінювання та управління СПП як складових системи СУ та їх аналіз дозволяє прийняти більш зважені стратегічні рішення, надати рекомендації щодо шляхів підвищення: ефективності використання СПП, адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

На завершення можна констатувати, що питання розробки загального алгоритму управління СПП та інші поки що лишаються відкритими і являють собою проблемне поле для подальших досліджень як безпосередньо автором цієї статті, так і чисельних науковців та практиків, що спеціалізуються у цій предметній галузі.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф Игорь ; [пер. с англ.] / — М. : Прогресс, 1989. — 519 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборонська. — К. : КНЕУ, 1999. — 384 с.
3. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия. Научное издание : [Монография] / Отенко И. П. — Харьков : Изд. ХНЭУ, 2006. — 256 с.
4. Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г. О. Шульга. — Харків, 2001. — 19 с.
5. Попов С. А. Стратегическое управление: Модульная программа для менеджеров / Попов С. А. — М : Инфра-М, 1999. — 321 с.
6. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента [Електронний ресурс] / Томас Йеннер // Менеджмент и маркетинг. — 1999. — № 2/99. — Режим доступу до журн.: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm.
7. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством / Мізюк Б. М. — Львів: «Коопосвіта» ЛКА, 1999. — 388 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / Шершньова З. Є. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
9. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : [Монографія] / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. — К. : ГРОТ, 2004. — 200 с.
10. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : [Монографія] / І. А. Ігнат'єва. — К. : Знання України, 2005. — 250 с.
11. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління : навч. посіб. / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. — 164 с.
12. Дребот Н. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / Н. П. Дребот, Л. В. Мороз, Б. І. Пшик — Львів : ЛБІ НБУ, 2005. — 150 с.