

ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Що обмежує сучасне підприємство промисловості у виборі стратегії? Відповідь на це питання може бути отримане тільки в результаті аналізу середовища, у якому воно функціонує і яке, по суті, відображає підприємницький клімат, тобто ступінь сприяння діяльності підприємства, спектр деяких обмежень та одночасно можливостей розвитку. Для підприємства успішність розробки стратегії у значній мірі залежить від вміння об'єктивно оцінювати свою діяльність у минулому та теперішньому часі, визначати сильні та слабкі її сторони. Звідси випливає, що кожне підприємство повинно враховувати не тільки чинники середовища, їх стан та тенденції розвитку, але й уміти аналізувати ці зміни у процесі свого функціонування. Спостереження й аналіз стану підприємницького середовища потребують постійної уваги і повинні здійснюватися із застосуванням методів системного аналізу, зокрема метод управління шляхом ранжування стратегічних завдань [1, с. 207]; карта системи «організація — зовнішнє середовище». В економічній літературі висловлюються різні думки на рахунок класифікації чинників середовищ підприємства. Це пов'язано з тим, що для виділення середовищ необхідно визначити, які чинники є найбільш важливими з точки зору впливу на стан підприємства [2, с. 9], і з якою частотою вони проявляють свій вплив. Середовище ніколи не буває стабільним, йому притаманні такі властивості, як складність, рухливість, динамічність, невизначеність. Кожне підприємство повинно на підставі прогнозування найбільш суттєвих зовнішніх чинників намагатися визначити свій «вектор розвитку, що забезпечує виживання в довгостроковій перспективі» [1, с. 145].

У країнах ринкової економіки вибір відповідних методів управління тісно пов'язаний з рівнем стабільності зовнішнього оточення. Алгоритми поведінки підприємства в кризовому стані, які характеризують три варіанти управління фірмою в кризовій ситуації: активний, реактивний, плановий, зумовлюють вибір ти-

пу реакції, що дозволяє досягти оптимальної ефективності затрат і залежить від рівня мінливості зовнішнього середовища. Оскільки реакція більшості промислових підприємств на збурення переважно запізнюється по відношенню до моменту раціонального початку дій, можна стверджувати, що використовується переважно реактивна модель із високою «вартістю реакції» [1, с. 491]. Сьогодні промислому підприємству необхідно не лише визначитися з рівнем нестабільності, а й навчитися реагувати на ці зміни. Для цього потрібна система, яка дозволить враховувати кількісний і якісний аналіз «сигналів» про загрозу наближення кризового стану, тобто суттєвого зниження конкурентного статусу підприємства [2, с. 7]. Рішення щодо попередження кризи повинні бути прийняті на початкових стадіях управління. Нейтралізація найнебезпечніших чинників дозволить запобігти кризового стану. В якості основи системи моніторингу може бути прийнятий SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сукупний вплив на конкурентний статус підприємства чинників мікро- і макросередовища, а також виявлення сильних, слабких сфер по відношенню до зовнішнього оточення. «Стратегічний баланс» формує сьогодні основу стратегічного аналізу, оскільки тільки по завершенні повної оцінки зовнішнього та внутрішнього стану можна почати аналіз реальних варіантів дій щодо вибору стратегічних альтернатив, які походять вже з самого аналізу. Контрольні точки в ланцюгах параметрів зовнішнього середовища повинні відображати найбільш суттєві впливи на здатність виживання та інноваційний розвиток підприємства. Якщо урахувати їх величезну кількість та всі можливі їх модифікації, стає зрозумілим, наскільки складно вирішується проблема їх виявлення в реальному житті. Тим не менше, складність цієї проблеми не може бути підставою для відмови від її розв'язання.

Якщо оцінювати підтримання конкурентних переваг як неперервний процес, то, на думку автора, можна дійти до висновку, що кризовий стан настає у разі вичерпання всіх можливостей підтримання конкурентних переваг у рамках початкової місії. Отже, це ще один аргумент до висновку, що починати сьогодні треба з формування і реалізації нової «парадигми бізнесу». Безумовно, розроблена місія (згідно класичної схеми стратегічного управління) підприємства є важливим елементом ефективного стратегічного менеджменту. Але виникає питання, чи є це найкращою відправною точкою для початку прийняття інноваційних рішень? На нашу думку, оптимальним початком процесу стратегічного менеджменту підприємства є послідовний та структуро-

ваний аналіз ринкового середовища і визначення готовності до стратегічних змін.

Таким чином, глибокі соціально-економічні зміни, загострення конкурентної боротьби на внутрішньому і зовнішньому ринках зробили особливо актуальним формування та впровадження систем стратегічного управління, виникнення та практичне використання яких зумовлене об'єктивними причинами змін у зовнішньому середовищі суб'єктів господарювання в Україні.

Література

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. — М.: Экономика, 2003. — 807 с.
2. *Кулаєць М. М.* Стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств / М. М. Кулаєць // Економіка АПК [відп. ред. Саблук Л. Т.]. — 2009. — № 7. — С. 3—12.

О.Г. Малярчук, аспірантка,
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
Пр. Перемоги 54/1, ауд. 243, м. Київ, Україна, 03680,
e-mail:olyam87@ukr.net

ІДЕНТИФІКАЦІЯ АДАПТАЦІЙНИХ ЗДАТНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання проблема підвищення конкурентоспроможності є актуальною для українських підприємств. Зростає потреба пошуку ефективних засобів та інструментів для забезпечення досягнення стійких конкурентних переваг, що зумовлює виникнення нових термінів: «компетенції», «здатності підприємства». Водночас, щоб успішно функціонувати та розвиватися, підприємствам потрібно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, що вимагає бути гнучкими та мобільними і забезпечить ефективну адаптацію підприємства. Одним з інструментів, що сформує ідентичність підприємства і створить внутрішні можливості для ефективної адаптації підприємства, виступають здатності підприємства.