

УДК 338.1

С.Ю. Гарбар

Миколайівська філія

Європейського університета

## ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

*Розглянуті основні аспекти понять стратегія та стратегічне управління підприємства. Запропоновані особливості здійснення стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств.*

**Ключові слова:** підприємство, стратегія, стратегічне управління.

*There have been considered the main aspects of such notions «strategy» and «strategic management of an enterprise». Features of strategic management implementation at the domestic enterprises have been suggested.*

**Key words:** enterprise, strategy, strategic management.

Вступ. Розвиток ринкової економіки в Україні вимагає від керівників і менеджерів уміння використовувати сучасні управлінські підходи і технології, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств. При цьому необхідно враховувати, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами за всіма показниками. Тому необхідні вибір пріоритетів, вироблення стратегії, які б максимально відповідали ринковій ситуації і якнайкраще використовували сильні сторони підприємства [5, с. 308].

Нажаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. У практиці сучасного господарювання лише 10 % підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5 % виконавців розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15 % підприємств витрачають на обговорення стратегії більше години на місяць, 25 % менеджерів мають стимули, пов'язані зі стратегією, і в 40 % підприємств існує зв'язок між бюджетом і стратегією [3, с. 5].

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління у практику вітчизняних підприємств обумовлюється рядом обставин: стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку; аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію; сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріччя сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів); наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню.

Тому, на нашу думку, яку розділяють і інші дослідники, дискусія на тему, чи доцільно вітчизняним підприємствам витрачати час і гроші на розробку стратегії розвитку є зайвою [6, с. 412].

Постановка завдання Підприємство, яке не планує свою діяльність на майбутнє, а отже, не прораховує кожний майбутній крок, ніколи не зможе працювати на перспективу.

Мета статті — запропонувати загальні засади використання підходів стратегічного управління для вітчизняних підприємств.

Процеси управління підприємством нерозривно пов'язані з використанням поняття «стратегія».

Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького слова *strategia* (*stratos* — військо і *ago* — веду), за допомогою якого описували найбільш важливі частини військового мистецтва.

Класичним визначенням можна вважати розуміння *стратегії підприємства* як загального напрямку дій, довгострокового курсу розвитку підприємства, способу досягнення перспективних цілей щодо зміцнення конкурентних позицій та успіху діяльності, який воно (підприємство) визначає для себе самостійно [1, с. 64-67]. Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинутих країнах опинились в умовах, близьких до «військових дій» у кінці 1950-х років, пов'язаних з насиченням ринку, збільшенням конкуренції, коли для того, щоб вижити потрібно було боротися.

Формулювання стратегії включає процеси планування й прийняття рішень, у результаті яких встановлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план. Процес розробки стратегії включає ряд *взаємопов'язаних етапів*.

1. Вибір місії, стратегічної мети, задач.
2. Стратегічний аналіз, який включає: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, аналіз його конкурентоспроможності, SWOT-аналіз, тощо.
3. Формування стратегій (визначення стратегічного набору).
4. Підготовка стратегічного плану.

Місія підприємства відображає загальну мету його існування. У зв'язку з тим, що будь-яке підприємство є відкритою системою, воно зможе вижити і розвиватися у майбутньому тільки за умови задоволення потреб, які знаходяться зовні підприємства. Тому місія підприємства спрямована передусім на зовнішнє середовище. Цілі на відміну від місії, виражають бажаний кінцевий стан окремих характеристик підприємства, що пов'язані з конкретними напрямками його діяльності.

Місія та цілі є орієнтирами для всіх наступних етапів розробки стратегії та одночасно накладають певні обмеження при аналізі альтернатив розвитку. На основі обраної місії підприємства, визначених цілей, задач і результатів стратегічного аналізу розробляється стратегічний набір для досягнення поставлених цілей. Сутність вироблення і подальшої реалізації стратегічного набору полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з численних альтернатив, починаючи від базової стратегії і закінчуючи функціональними стратегіями й окремими програмами, а також в зосередженні виробничо-господарської діяльності у відповідному напрямку.

На цьому етапі обрана загальна стратегія оцінюється з позиції складності необхідних перетворень з тим, щоб етапи розвитку стратегічного потенціалу забезпечували виконання ухвалених рішень. Крім того, система управління підприємством повинна реагувати на зміни, що відбуваються, адаптуватися до них, а також вносити корективи в стратегічні рішення і забезпечувати їх реалізацію.

Результатом даного процесу є стратегічний план — документ, який містить цілі підприємства, напрямки його розвитку, як у цілому, так і за окремими підсистемами, довго- та короткострокові завдання, спрямовані на забезпечення реалізації стратегічного набору підприємств. [1, с. 73]

Під час стратегічного управління розвитком підприємства необхідно забезпечити виконання наступних функцій:

1. Аналіз і оцінка впливу зовнішнього середовища як загального для галузі, так і безпосередньої для підприємства дії.
2. Перегляд місії, уточнення цілей існування і розвитку суб'єкта господарювання.

3. Оцінка внутрішнього середовища з метою аналізу рівня розвитку СТІП, а також наявності і стійкості його конкурентних переваг.

4. Виявлення економічного механізму формування кризових явищ на підприємстві, що аналізується.

5. Оцінка і врахування ризику діяльності, визначення можливостей його зниження та оперативного прогнозування, аналіз і прогнозування тенденцій розвитку підприємства та його складових:

6. Формування дієвої системи контролю реалізації стратегії розвитку, а також комплексу заходів (альтернатив) її коригування.

Таким чином, при стратегічному управлінні розвитком підприємства в процесі прийняття стратегічних рішень необхідно актуалізувати всі складові комплексного механізму стратегічного й антикризового управління, управління ризиком і життєвого циклу підприємства. За умов реалізації такого підходу буде сформовано необхідний інформаційний базис для вибору адекватного управлінського рішення.

Підприємство, яке володіє стратегією і запроваджує стратегічний менеджмент, завжди має можливість поводитись послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення ним поставленої мети.

І, як показує зарубіжний, зокрема американський, досвід, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. А основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно у довготривалій перспективі. При цьому, на нашу думку, стратегічна проблематика вітчизняних підприємств повинна пов'язуватися не стільки з нарощуванням прибутків на основі завоювання нових ринків, скільки з антикризовим керуванням в умовах нестабільності економіки.

Причини і мотиви кризових явищ на вітчизняних підприємствах стосуються в основному: фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу); постачання (втрата постачальників); виробництва (застарілі технології); наукових розробок і конструювання (відсутність власних патентів); керування (негнучкий менеджмент); організації (бюрократія, негнучка ієрархічна структура); персоналу (висока плинність, недостатня мобільність).

Оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту із урахуванням вище перерахованих причин виникнення кризових явищ на вітчизняних підприємствах і його успішне впровадження дозволить підприємствам працювати стабільно і забезпечить їм перспективи для розвитку.

Потрібно зазначити, що існують і певні обмеження щодо запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах. На нашу думку вони обумовлені в основному: невизначеністю ринкового середовища нестабільної економіки; дефіцитом достовірної ринкової інформації; великими витратами на організацію планування і реалізації стратегії, зокрема, на дослідження ринку та впровадження стратегічних змін; відсутністю кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю; небажанням перших осіб підприємств займатися стратегічним управлінням.

Тому при постановці стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах необхідно: *по-перше*, переконатися, що реально керівництво підприємства дійсно прагне і готова займатися стратегічним управлінням; *по-друге*, створити відділ (департамент, управління тощо) стратегічного розвитку на підприємстві або офіційно доручити це існуючому структурному підрозділу, перед яким повинні ставитися завдання зведення усіх стратегічних напрацювань у задані певним форматом проекти рішень і становлення й удосконалення усіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту, тобто здійснення спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії підприємства; *по-третє*, дотримуватися сформульованих світовою наукою на основі світової бізнес-практики наступних десяти принципів формування бізнес-моделі та розробки стратегії для підприємства (на підприємстві): пріоритетними повинні бути стратегічні дії під-

приємства, які зміцнюють його конкурентні позиції у першу чергу у довгостроковій перспективі (а не тільки в короткостроковій перспективі, на поточний момент); необхідно швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та вимоги споживачів, технологічні інновації та нові ініціативи конкурентів, так як запізнюючись або неадекватна реакція може поставити підприємство в невигідну ситуацію; інвестувати слід в створення стійкої конкурентної переваги (завдяки чому підприємство може забезпечити прибутковість своєї діяльності в довгостроковій перспективі) на основі ключової компетенції підприємства; слід уникати стратегій, які розраховані на успіх лише за сприятливих умов; необхідно адекватно оцінювати амбіції та здібності конкурентів; необхідно пам'ятати, що атакувати слабких конкурентів набагато безпечніше і прибутковіше, ніж сильних; не варто знижувати ціни, не маючи при цьому відчутної переваги за витратами; треба намагатися досягати максимального відриву від конкурентів в якості товарів та послуг або за споживчими якостями; для досягнення лідерства в бізнесі (зайняти позицію лідера в бізнесі) необхідно уникати проміжних (компромісних) стратегій, які виникають при спробі одночасно слідувати за двома протилежними стратегіям; необхідно пам'ятати, що агресивні спроби (стратегії) захопити частку ринку конкурентів призводять до загострення ситуації в галузі і до так званої маркетингової «гонки озброєнь» або до «цінової війни»; [5, с. 413].

**Висновки.** Вдумливий, творчий підхід до вивчення наявного світового досвіду в сфері стратегічного менеджменту і перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства сприятиме підвищенню ефективності їх виробничої діяльності і конкурентоздатності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Стратегічне управління — необхідна умова успішної та довготривалої діяльності підприємства. Сучасний стан економіки вимагає активного впровадження підходів стратегічного менеджменту з урахуванням особливостей розвитку економіки України та індивідуальних характеристик підприємств.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Афанасьєв М.В., Селезнєва Г.О. Стратегія підприємства — Х.: ВД «Інжек», 2007. — 272 с.
2. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. — К. : Ліра — К, 2010. — 224 с.
3. Довгаль Л. Є., Каракай Ю. В., Артемко Л. П. Стратегічне управління: К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
4. Іванов Ю.В., Тищенко О.М., Чечетова-Терашвілі Т.М., Ревенко О.М. Стратегія підприємства: Ю.В. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.М. Ревенко. — Х.: ВД «Інжек», 2009. — 540 с.
5. Клівець П.К. Стратегія підприємства: — К.: Академвид, 2007. — 320 с.
6. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: — Львів: «Новий Світ — 2000», 2009. — 680 с.

---

mnpk\_nyxt@mail.ru

Надійшла до редколегії 15.04.2011 р.