

УДК 658.8.012.2: 338.24.01

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Гуржій Н. Г., здобувач (ПДАА)

В статті проаналізовано процесний та проектний підходи до стратегічного управління, визначено особливості та уточнено поняття стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств. Також визначено принципи, за якими має здійснюватись стратегічне управління збутовою діяльністю у співвідношенні до системоутворюючих елементів.

Ключові слова: стратегічне управління, збутова діяльність, процесно-проектний підхід, принципи управління.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

Гуржий Н. Г., соискатель (ПГАА)

В статье проанализированы процессный и проектный подходы к стратегическому управлению, определены особенности и уточнено понятие стратегического управления сбытовой деятельностью предприятий. Также определены принципы, по которым должно осуществляться стратегическое управление сбытовой деятельностью в соотношении к системообразующим элементам.

Ключевые слова: стратегическое управление, сбытовая деятельность, процессно-проектный подход, принципы управления.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIC SALES MANAGEMENT OF ENTERPRISE

Hurzhiy N. H. , aspirant (PDAA)

In the article existing approaches to strategic management are analyzed, features and a concept of strategic sales management are defined. Also in the article there is encouraged to use process- design approach in the implementation of strategic management. Also the principles which should be carried out by strategic management of sales activities are identified in relation to the elements of the system- sales activities, as consumers, state infrastructure software sales, competition and enterprise.

Keywords : strategic management, sales management, process- design approach, management principles.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах активної участі українських підприємств у системі світогосподарської взаємодії відбувається загострення конкуренції серед вітчизняних та іноземних виробників на українському ринку при одночасному зменшенню купівельної спроможності споживачів. Функціонування в умовах нестабільності зовнішнього середовища, необхідність визначення та застосування факторів конкурентної боротьби підприємства в довгостроковому періоді з метою забезпечення ефективності ринкової діяльності та нарощування об'ємів реалізації продукції актуалізує завдання подальшої розробки методичного забезпечення стратегічного управління збутовою діяльністю вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методологічні та методичні аспекти стратегічного управління підприємством та збутовою діяльністю зокрема, досліджувались в

працях таких вітчизняних та закордонних науковців як І.Ансоффа [1], Баркана Д.І. [2], Баумана С. [4], Зуба А. Т. [5], Коливанова В.Ю. [6], Новикова Д.А. [7], Шершньової З. Є. [9]. В наведених наукових роботах досить досконально вивчаються фундаментальні основи стратегічного управління підприємством, але особливостям стратегічного управління на функціональному рівні присвячено не достатньо уваги, що вимагає подальших досліджень у даному напрямку.

Мета статті. Дослідити, проаналізувати та визначити особливості теоретико-методичного забезпечення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності стратегічного управління. Можливо виділити наступні точки зору на дане поняття.

1. Сутність стратегічного управління розуміється у розробці та реалізації управлінських

рішень. Тобто з таким підходом підкреслюється проектність управління, відзначаючи, що проект – це обмежена в часі цілеспрямоване вимірювання окремої системи з встановленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрати коштів та ресурсів і специфічною організацією. [3]

Так, Боумен і Аш [4] визначають стратегічне управління як «процес прийняття та реалізації стратегічних рішень. Це вибір, який організація робить між її власними ресурсами і загрозами, ризиками або можливостями, створеними зовнішнім середовищем, в якому вона працює».

Схожим є визначення Коливанова В.Ю., який стверджує, що стратегічне управління можна представити як процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і погрозами з боку зовнішнього оточення, в якому воно діє. [6]

Спрямування на стратегію чи рішення як результат управління також відзначає Шершньова З.Є., стверджуючи, що стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей. [9]

2. Стратегічне управління визначається як процес, тобто циклічне виконання сукупності послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату.

Поршнєв А.Г. визначає стратегічне управління як процес, який визначає послідовність дій організації щодо розробки та реалізації стратегії. [8]

Так, Джонсон і Скоулз [10] виділили три основних елементи стратегічного процесу управління:

стратегічний аналіз - розуміння позицію організації;

стратегічний вибір - вибір варіантів дій;

стратегічне реалізація - введення в дію запропонованого плану дій.

З точки зору І. Ансоффа стратегічний менеджмент складається з формулювання стратегій, розвитку ділових здатностей компанії, управління впровадженням стратегії. [1]

Таким чином, аналізуючи сутність обох підходів, можливо відмітити протиставлення процесного і проектного підходу в стратегічному управлінні. І той, і інший націлений на досягнення результату за допомогою виконання деякого набору робіт (дій). Але при процесному підході зміст і технологія чи послідовність дій, як правило, не змінюються, так як процес передбачає

повторюваність і регулярність досягнення результату.

Таким чином, сутність процесного підходу до стратегічного управління можливо відобразити у формалізованому вигляді:

$$F(R_t) = F(R_{t-1}), \quad (1)$$

де R – результат управління у дійсний період часу t та попередній $t - 1$,

$F(\dots)$ – функція управління, яка є залежною від результату управління.

У проектному ж підході і технологія, і зміст робіт можуть мінятися, якщо результат недосяжний або велика ймовірність зриву графіка. Крім того, результати попередніх етапів можуть стати підставою для розробки і зміни, не тільки графіка, а й змісту подальших робіт. У формалізованому вигляді даний підхід можливо виразити так:

$$F'(R_t) = F(R_{t-1}(x_i)), \quad (2)$$

де $R_{t-1}(\dots)$ – результат управління на попередньому інтервалі часу є змінним в залежності від дії факторів впливу X_i .

Недостатком проектного підходу до стратегічного управління є відсутність регулятивного механізму у визначенні пріоритетності на стадії реалізації проектів. Тобто, розглянуті підходи тільки доповнюють і підсилюють, а не виключають один одного. Тим не менше, їх спільне використання передбачає націленість дій на різні за своєю природою об'єкти: на систему управління проектами для процесного підходу і на самі проекти для проектного. Таким чином, можливий варіант їх спільного використання визначається специфікою об'єкта управління. Враховуючи сутність збутової діяльності підприємства, для визначення концептуальної основи стратегічного управління даною функціональною сферою діяльності підприємства пропонується використовувати процесно-проектний підхід.

Отже, стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства – реалізація концепції управління процесом доведення необхідної виробленої продукції до проміжних чи кінцевих споживачів, що полягає в циклічності стадій аналізу, проектування, планування та рефлексії при реалізації стратегічних наборів-проектів в умовах ресурсної обмеженості та динамічності зміни середовища з метою досягнення сукупності стратегічних цілей підприємства.

Визначивши сутність стратегічного управління збутовою діяльністю, варто відзначити характеристики управління збутовою діяльністю

підприємства та особливості стратегічного підходу до цього процесу, що відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика управління та стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

Характеристика	Управління збутовою діяльністю підприємства	Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства
Ціль	Максимізація прибутку	Сталість конкурентних позицій на ринку; максимізація прибутку з врахуванням інтересів соціуму
Основний спосіб досягнення	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Досягнення динамічної збалансованості з невизначеним та нестабільним середовищем
Рівень абстрактності/конкретності в управлінні	Синтезний, реалізаційний	Концептуальний, аналітичний
Вид аналізу	Специфічність (вибірковість) аналізу	Комплексність аналізу
Важливість чинника часу	Не важливий	Найважливіший чинник в конкурентній боротьбі
Короткострокова оцінка ефективності	Прибутковість	Точність прогнозування та швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища
Превілегованість використання ресурсів	Рівноважливості ресурсів	Персонал – найвагоміший ресурс у формуванні конкурентоспроможності підприємства

Розуміння концепції стратегічного управління досягається через визначення його принципів, так як концепція управління — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої

структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства [9].

Розглянемо принципи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства, розуміючи під принципами управління основні правила управлінської діяльності.

Таблиця 2

Принципи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

№	Принцип	Сутність
1	2	3
1	Ієрархії	Система управління збутовою діяльністю повинна відповідати функціональній структурі керованої системи, тобто завдання і ресурси, що забезпечують діяльність керованої системи повинні бути декомпозиційовані відповідно з її структурою.
2	Уніфікації	Система управління та збутова діяльність повинні описуватися і розглядатися в рамках єдиних принципів (як з точки зору параметрів їх моделей, так і з точки зору критеріїв ефективності функціонування), що не виключають, втім, необхідності врахування специфіку кожної конкретної системи.
3	Ціленаправленості та відповідності цілей	Будь-який вплив системи управління збутовою діяльністю на керовану систему має бути ціленаправленим, одночасно із кореляцією цілей суміжних систем.
4	Відкритості	Функціонування системи управління збутом має бути відкритим для інформації, інновацій
5	Розвитку	Управлінським впливом являється зміна самої системи управління (яка, будучи індукованою зсередини, може розглядатися як саморозвиток). Те ж стосується і розвитку системи збутової діяльності
6	Комплексності планування	Набір управляючих впливів повинен в заданому діапазоні зовнішніх умов забезпечувати досягнення поставлених цілей (вимога повноти) оптимальним (і/або допустимим) способом з урахуванням можливих реакцій керованої системи на ті чи інші дії, що управляють в прогнозованих зовнішніх умовах

1	2	3
7	Випереджаючого відображення	Складна адаптивна система прогнозує можливі зміни істотних зовнішніх параметрів. Отже, при виробленні керуючих впливів необхідно передбачати і упереджувати такі зміни шляхом ранжування впливу факторів
8	Адаптивності	При прийнятті стратегічних управлінських рішень щодо збуту необхідно враховувати наявну інформацію про історію збутової діяльності, а також одного разу прийняті рішення (і навіть принципи їх прийняття) повинні періодично переглядатися відповідно до змін стану керованої системи та умов її функціонування.
9	Ефективності	Система управління повинна реалізувати найбільш ефективні з допустимих управляючих впливів.
10	Розподілених повноважень і відповідальності	Заохочення узгодження і консультацій, а також створення умови для усунення неминучих конфліктів і розбіжностей
11	Етичності та гуманізму	При прийнятті управлінських рішень врахування існуючих в країні, суспільстві, організації етичних норм має пріоритет перед іншими критеріями.

*Зіставлено за джерелами [1,2,7,9]

Для більш детального розуміння використання вказаних принципів на рис. 1 вони відображені у відношенні до таких структурних елементів збутової діяльності підприємства, як:

споживачів – принципи відкритості, адаптивності та ефективності з точки зору задоволення потреб;

держави – принцип ієрархії, етичності та гуманізму;

інфраструктурного забезпечення – принципи уніфікації, відповідності цілей, розподілення повноважень та відповідальності;

конкурентів – принцип випереджаючого відображення та розподілених повноважень і відповідальності;

збутової діяльності підприємства як керованої системи – принципи ієрархії, уніфікації, та етичності;

система стратегічного управління збутовою діяльністю – принципи уніфікації, ціленаправленості та відповідності цілей, розвитку, комплексності планування, випереджаючого відображення, адаптивності та розподілених повноважень і відповідальності відображають вимоги до системи стратегічного управління.



Рис. 1. Принципи стратегічного управління збутовою діяльністю у відношенні з її системоутворюючими елементами

Висновки. Таким чином, у статті на основі аналізу підходів до стратегічного управління запропоновано використовувати процесно-проектний підхід при здійсненні стратегічного управління збутовою діяльністю. Специфічність даної функціональної складової у діяльності підприємства та стратегічна направленість управління визначають особливості стратегічного управління збутовою діяльністю та принципи, згідно з якими вона має здійснюватись.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с
2. Баркан Д.И. Управление сбытом [Текст] : учеб. пособие / Д.И.Баркан ; С.-Петерб. гос. ун-т, Фак. менеджмента. - СПб. : СПбГУ, 2003. - 343 с.
3. Бурков В.Н. Как управлять проектами. / В.Н.Бурков, Д.А. Новиков– М.: Синтег, 1997.- 195 с.
4. Bowman, C and Asch, D. Strategic Management. Basingstoke, Macmillan.- 1987. –

5. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов./ А. Т Зуб— М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.

6. Колыванов В.Ю. Теоретические основы стратегического управления развитием строительных предприятий. [Электронный ресурс] / В.Ю.Колыванов, Г.М.Гаджиев, Э.В.Жукова: - Точка доступа: <http://www.rppe.ru/wp-content/uploads/2011/05/kolyvanov-v-y-gadzhiev-gm-zhukova-ev.pdf>

7. Новиков Д.А. Методология управления. / Д.А. Новиков - М.: Либроком, 2011. – 128 с.

8. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. / А.Г.Поршнев, З.П.Румянцева, Н.А. Саломатин: 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2000. — 669 с.

9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. / З. Є. Шершньова— 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

10. Johnson G. and Scholes, K. Exploring corporate strategy. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall. – 1988

*Рецензент д.е.н., професор ПДАА Писаренко В.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*

УДК 338.47:334.021

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ОПЕРАТОРА

Захарченко Л. А., к.е.н., доцент (ОНАЗ ім. О.С. Попова)

У статті оцінено стан та основні завдання розвитку корпоративного управління на підприємстві. Оскільки, внаслідок монополізації ринку телекомунікацій, сучасний стан та перспективи розвитку є ідентичними для всіх операторів, детальну увагу наділено АТ «МТС». Визначено перспективи подальшого розвитку корпоративного управління телекомунікаційного оператора для держави та для підприємства. Означено ключові напрямки та заходи щодо вдосконалення розвитку корпоративного управління.

Ключові слова: корпоративне управління, телекомунікаційний оператор, підприємство, удосконалення, система.

ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО ОПЕРАТОРА

Захарченко Л. А., к.э.н., доцент (ОНАС им. О.С. Попова)

В статье оценено состояние и основные задачи развития корпоративного управления на предприятии. Поскольку, в результате монополизации рынка телекоммуникаций, современное состояние и перспективы развития идентичны для всех операторов, отдельное внимание уделено АО «МТС». Определены перспективы дальнейшего развития корпоративного управления телекоммуникационного оператора для государства и для предприятия. Определены ключевые направления и мероприятия по совершенствованию развития корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление, телекоммуникационный оператор, предприятие, усовершенствования, система.