

— регулююча — встановлення відносної рівноваги розвитку в інфраструктурному забезпеченні за групами, елементами та частинами єдиного цілого.

Література

1. Миротин Л. Б. Современный инструментарий логистического управления / Л. Б. Миротин, В. В. Боков. — М. : Экзамен», 2005. — 496 с.

2. Семенов Л. И. Предпринимательская логистика. / Л. И. Семенов. — СПб : Политехника, 1997. — 349 с.

3. Семенов Л. И. Логистика. Основы теории / Л. И. Семенов, В. И. Сергеев. — СПб. : Союз, 2001. — 544 с.

4. Герашенков А. С. Аналіз ринку логістичної інфраструктури України: тенденції та перспективи розвитку / А. С. Герашенков // Менеджер. — 2011. — № 4. — С. 228–232.

Поступила до редакції 19.08.14

© О. Є. Бурцева, В. В. Хороших, 2014

УДК 311.1

Т. М. Берідзе*

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті розглядаються проблемні питання щодо забезпечення ефективного управління підприємством в конкурентному середовищі. Визначені пріоритетні напрями, методи і інструменти формування системи стратегічного управління підприємством, як основної складової забезпечення ефективного управління. Зазначено, що у рамках теорії стратегічного управління простежуються певні аспекти, які пояснюють підприємницький успіх організацій. Для втілення системи стратегічного управління на підприємстві має бути створений спеціальний механізм реалізації стратегій, що включає правове, організаційне, кадрове, інформаційне, технічне і методичне забезпечення і що органічно вписується в загальну структуру управління підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний аналіз, контроль, реструктуризація, конкуренція, управління.

В статье рассматриваются проблемные вопросы обеспечения эффективного управления предприятием в конкурентной среде. Определены приоритетные направления, методы и инструменты формирования системы стратегического управления предприятием, как основной составляющей обеспечения эффективного управления. Отмечено, что в рамках теории стратегического управления прослеживаются определенные аспекты, которые объясняют предпринимательский успех организаций. Для воплощения системы стратегического управления на предприятии должен быть создан специальный механизм реализации стратегий, включающий правовое, организационное, кадровое, информационное, техническое и методическое обеспечение и органично вписывается в общую структуру управления

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегический анализ, контроль, реструктуризация, конкуренция, управление.

The article deals with the problematic issues to ensure effective management of the enterprise in a competitive environment. Identified priority areas, methods and tools of forming a system of strategic management, as the main component to ensure effective management. It is noted that in the framework of the theory of strategic management can be traced certain aspects that explain the success of entrepreneurial organizations. To implement a system of strategic management in the enterprise should be a special mechanism for the implementation of strategies, including legal, organizational, personnel, information, technical and methodological support and fits well into the overall structure of control.

Keywords: strategic management, strategic analysis, monitoring, restructuring, competition management.

Постановка проблеми. Орієнтація сучасних організацій на успіх припускає використання методів і інструментів стратегічного управління. Саме стратегічне управління є найбільш опти-

мальною формою реструктуризації діяльності компаній в умовах невизначеного і нестійкого зовнішнього середовища [1, с. 114]. Управління, як домінуюча стратегія розвитку українського про-

* Берідзе Т. М. — доцент кафедри економічної кібернетики Криворізького економічного інституту Криворізького національного університету, м. Кривий Ріг.

мислового бізнесу, на теперішній час поступово відходить на другий план, і все більше підприємств розглядає стійкий розвиток в якості стратегічної мети конкурентної поведінки. Існуючі методи фінансового, управлінського та техніко-економічного аналізу і контролю не завжди адекватно вбудовані в механізм стратегічного управління, а саме планування та контролю, що істотно звужує сферу їх застосування, а також не дає можливості максимально оперативного реагування на зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу. Таким чином, аналіз і формування системи стратегічного управління підприємствами, на теперішній час, залишається актуальним.

Аналіз досліджень і публікацій. В контексті сучасних теорій стратегії розвитку підприємства, компанія розглядатиметься з позицій запропонованої Клейнером Г. Б. системно-інтеграційної концепції [5, с. 273–351], призначеної не тільки консолідувати різні погляди на природу економічної організації, але й зменшити розрив між двома крайніми підходами: «макропідходом» та «мікропідходом». В сучасній науковій літературі найбільше поширення отримала думка, що для нейтралізації негативної реакції співробітників і ефективної реалізації стратегії потрібне залучення усього персоналу до розробки стратегічних рішень [2, с. 78]. Дослідженню проблем формування ефективної системи стратегічного управління присвячені фундаментальні роботи: Боумэна К [1, с. 24–63], Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О [3, с. 61–162], Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г [4, 73–247] та ін.

Метою даної статті є виявлення пріоритетних напрямів, методів і інструментів формування системи стратегічного управління з метою забезпечення ефективного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розгляд існуючих систем стратегічного управління на підприємствах та підходів до їх удосконалення не можливий без розуміння її сутності та складових. Потрібно зауважити, що в науковій літературі поки що відсутній єдиний підхід з цього приводу. Однак можна стверджувати, що стратегічне управління здебільш розглядається як замкнений управлінський процес, направлений на досягнення місії та цілей організації. Становлення та розвиток теоретичних досліджень породило велику кількість визначень цього поняття.

Традиційно розвиток компанії трактується на засадах теорій самоорганізації, основу яких складають синергетика і теорія змін [3, с. 61].

Таким чином, у рамках теорії стратегічного управління простежуються певні аспекти, що пояснюють підприємницький успіх підприємства в довгостроковому періоді. Тобто, досягнення стій-

ких конкурентних переваг можна пояснити, розглядаючи процесуальний, структурний, змістовний і людський аспекти стратегічного управління [6, с. 49].

Проте, усі моделі стратегічного управління мають єдиний логічний ланцюг і відмінності не є принциповими. У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління містить наступні 5 стадій: визначення місії і цілей організації; стратегічний аналіз; вибір стратегії розвитку; реалізація стратегії; контроль і оцінка виконання стратегій.

Кожен з вище перелічених інструментів стратегічного управління має складну структуру і зміст. Будучи відносно самостійними, усі інструменти знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності.

Стадії процесу стратегічного управління, у свою чергу, включають певні етапи. На першій стадії здійснюється усвідомлення проблем, що стоять перед організацією. На другій стадії технологія стратегічного аналізу включає оцінку, аналіз потенціалу, позиції і конкурентної переваги організації і вплив чинників зовнішнього середовища. Третя стадія полягає в підготовці каталогу альтернативних і базових (еталонних) стратегій, а також у виборі бажаної для цієї ситуації стратегії. Четверта стадія передбачає організаційні заходи по реалізації вибраної стратегії: розробку проекту і плану, реструктуризацію, що полягає в адаптації організації до стратегії, тобто формування культури і організаційної структури, відповідній стратегії, що реалізовується. П'ята стадія полягає в контролі (моніторингу) за стратегічним процесом, а також в оцінці виконання стратегії і внесенні коректив [7 с. 124].

Відводячи стратегічному аналізу роль інструменту стратегічного управління, необхідно розуміти, що його суть набагато ширша, аніж просто аналіз. Таким чином, під стратегічним аналізом слід розуміти збір, оцінку і інтерпретацію даних про стан і внутрішні можливості підприємства, а також про показники та тенденції розвитку зовнішнього середовища.

Аналіз середовища вважається першим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії і цілей організації, так і для розробки стратегії.

Одним з ключових завдань будь-якого управління є підтримання балансу у взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Кожне підприємство задіяне у трьох комутативних процесах: отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід); перетворення ресурсів у продукт (перетворення); передача продукту у зовнішнє середовище (вихід).

Управління покликане забезпечувати баланс входу і виходу. Як тільки цей баланс порушується, організація потрапляє в кризу. Сучасний ринок значно посилив значення процесу виходу у підтриманні цього балансу. Це якраз і відображається у тому, що першим блоком у схемі структури стратегічного управління є блок аналізу середовища. Аналіз середовища передбачає вивчення як макрооточення, так і безпосереднього оточення компанії. Аналіз макрооточення — це дослідження впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури тощо.

Крім того, задля уточнення межпредметної сфери стратегічного управління розвитком компанії уявляється важливим акцентувати увагу на відносно нових формах організації підприємства та його умов господарювання.

Важливим методологічним питанням стратегічного аналізу розвитку підприємства є визначення послідовності виконання аналітичних робіт.

Особливе місце в системі стратегічного аналізу займає блок аналітичних робіт, пов'язаних з дослідженням зовнішнього ділового середовища підприємства. Цей аналіз необхідно здійснювати для факторів трьох рівнів: макро, мезо і місцевого. Особливе значення у рамках стратегічного аналізу має виявлення позицій підприємства і його перспективних можливостей за допомогою оцінки різних поєднань сильних сторін із загрозами і можливостями, а також слабких сторін з погрозами і можливостями.

Підсумком проведення аналітичних робіт є інтегральна оцінка стартових умов, передумов і обмежень розвитку підприємства. При цьому необхідною умовою організації ефективної аналітичної роботи є наявність повної, достовірної і своєчасної інформації.

Наступним інструментом стратегічного управління є стратегічне планування. Виділення ж стратегічного планування, як одного з інструментів стратегічного управління, вимагає визначення чіткіших меж. Як інструмент стратегічного управління, стратегічне планування повинне, на мій погляд, включати тільки процес відповідності цілі підприємства до стратегічних альтернатив. Тому процес виконання стратегії потребує виняткової уваги і контролю. Цю функцію вирішує відповідний процес — оцінка і контроль виконання стратегії, який забезпечує визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати; оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних

показників; з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються; здійснення коригування.

Нарешті, останнім інструментом стратегічного управління підприємством виступає стратегічний контроль. Завданням використання цього інструменту є не лише своєчасне виявлення збоїв і помилок, але і сприяння виробленню і здійсненню заходів, що коригують, спрямованих на забезпечення досягнення поставленої мети. Слід зазначити, що процес використання інструменту стратегічного контролю багато в чому визначається організаційною структурою підприємства в цілому, організацією системи стратегічного управління і методами керівництва підприємством.

Не менш складною і важливою складовою інструменту організації вибору і реалізації стратегії є процес втілення стратегії в реальність. Для цього на підприємстві має бути створений спеціальний механізм реалізації стратегій, що включає правове, організаційне, кадрове, інформаційне, технічне і методичне забезпечення і що органічно вписується в загальну структуру управління підприємства. Виконання стратегії — це проведення стратегічних змін (удосконалень) в компанії, які приводять її у стан готовності перетворити стратегію у реальність.

Висновок. Таким чином, втілення в практичну діяльність підприємства пріоритетних методів і інструментів формування системи стратегічного управління дозволить провести оптимізацію форми структуризації діяльності підприємства в умовах конкуренції та забезпечити ефективне управління.

Література

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента : пер. с англ. / Боумэн К. ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М. : Банки и Биржи ; ЮИТИ, 1997. — 175 с.
2. Менеджмент : учебник для ВУЗов. — М. : ЮПИТИ-ДАПА, 2000. — 397 с.
3. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. . — Харків : ВД «НЖЕК», 2003. — 325 с.
4. Методы и модели управления фирмой / Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г. . — СПб. : Питер, 2001. — 432 с
5. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. — М.: Дело, 2008. — 568 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К. : КНЕУ, 1991.
7. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. — К. : Вид-во КНЕУ, 1998. — 352 с.