

запровадити на підприємствах: контролінг персоналу; бюджетування підрозділів підприємства; нову систему оцінки трудового потенціалу, яка б урахувала не тільки поточні витрати на просте відтворення трудового потенціалу, але й інвестиційні витрати підприємств на розширене відтворення.

Отже, трудовий потенціал підприємства вимагає програм із розвитку й підтримки висунутих з боку працедавців та держави.

Наук. керізн. Часовнікова Ю. С.

**Література:** 1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2004. – 535 с. 2. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза : монографія / Амоша О. І., Новікова О. Ф., Антонюк В. П. та ін. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2006. – 206 с. 3. Корпорації: управління та культура : монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренев та ін. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с. 4. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навчальний посібник / В. Г. Воронкова. – К. : ВД "Професіонал", 2004. – 192 с. 5. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин : монографія / Богиня Д. П., Куликов Г. Т., Лисогор Л. С. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2003. – С. 115–138. 6. Концепція загальнодержавної цільової соціальної програми "Збереження і розвиток трудового потенціалу України на 2008 – 2017 роки": матеріали II Всеукраїнського форуму "Збереження і розвиток трудового потенціалу України", Київ, 20 вересня 2007 року. – К. : УСПП 2007. – 24 с. 7. Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_2.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_2.pdf).

УДК 005.332.4:005.22

**Лисиченко Ю. О.**

Магістр 1 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

*Анотація. Розглянуто основні напрями стратегічного управління на підприємстві, які необхідні для його ефективного функціонування в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Проаналізовано основні методи та інструменти, які використовують керівники в своїй діяльності.*

*Аннотация. Рассмотрены основные направления стратегического управления на предприятии, необходимые для его эффективного функционирования в условиях постоянных изменений внешней среды. Проанализированы основные методы и инструменты, которые используют руководители в своей деятельности.*

*Annotation. The article considers the strategic management of the company, which is necessary for its effective functioning in a constantly changing environment. Analyzed are the main methods and tools use by executives in their work.*

*Ключові слова: стратегічне управління, стратегія підприємства, планування, стратегічні напрями розвитку.*

Проблеми стратегічного управління на вітчизняних підприємствах постійно привертають увагу теоретиків і практиків менеджменту. Великий інтерес до цього аспекту управління пояснюється прагненням менеджерів володіти таким апаратом управління, який забезпечить стабільність розвитку підприємства та можливість швидкого й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що для ефективної діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища необхідне формування організаційно-економічного механізму на базі систематичного вивчення ринку, поведінки споживачів, їх вимог до товару. Це в свою чергу



потребує створення переважно нової системи стратегічного планування й управління підприємствами, адаптованої до проблем розвитку економіки України, її трансформації на ринкових засадах.

Дослідженнями та методологічними розробками щодо процесу стратегічного управління підприємством займаються багато вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, зокрема: Василенко В. О., Забродська Л. Д., Кобзев П. М., Мізюк Б. М., Міщенко А. П., Скібіцький О. М., Шершньова З. Є. та ін. [1 – 7]. Ними були визначені основні методи, принципи та інструменти формування системи стратегічного управління, однак питання щодо обґрунтування необхідності створення системи стратегічного управління, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств розглянуто не було.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності розробки стратегічного управління на підприємстві та систематизації дій, щодо підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси, які формують систему стратегічного управління в умовах конкурентного середовища.

Предмет дослідження – методи, напрями та заходи щодо впровадження системи стратегічного управління.

Стратегічне управління – це процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [8].

Досвід роботи вітчизняних підприємств показує, що сформований порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень не систематизовані належним чином, а менеджмент у свою чергу слабо озброєний методологією й технологією стратегічного управління [3]. Для вирішення таких питань на кожному підприємстві повинна бути сформована система стратегічного управління. Її основне призначення – вчасно формувати мету розвитку, якісно готувати проблеми й завдання, знаходити способи й організувати досягнення цілей.

Відповідно до класичних уявлень стратегічне управління полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань [6]: визначення майбутнього бізнесу підприємства, формування стратегічного бачення щодо розвитку організації; перетворення стратегічного бачення та місії у вимірні цілі й завдання; розробка стратегії для досягнення цільових результатів; реалізація і виконання обраної стратегії; оцінка рівня досягнень поставлених цілей.

Типова структура стратегічного управління зображена на рисунку.

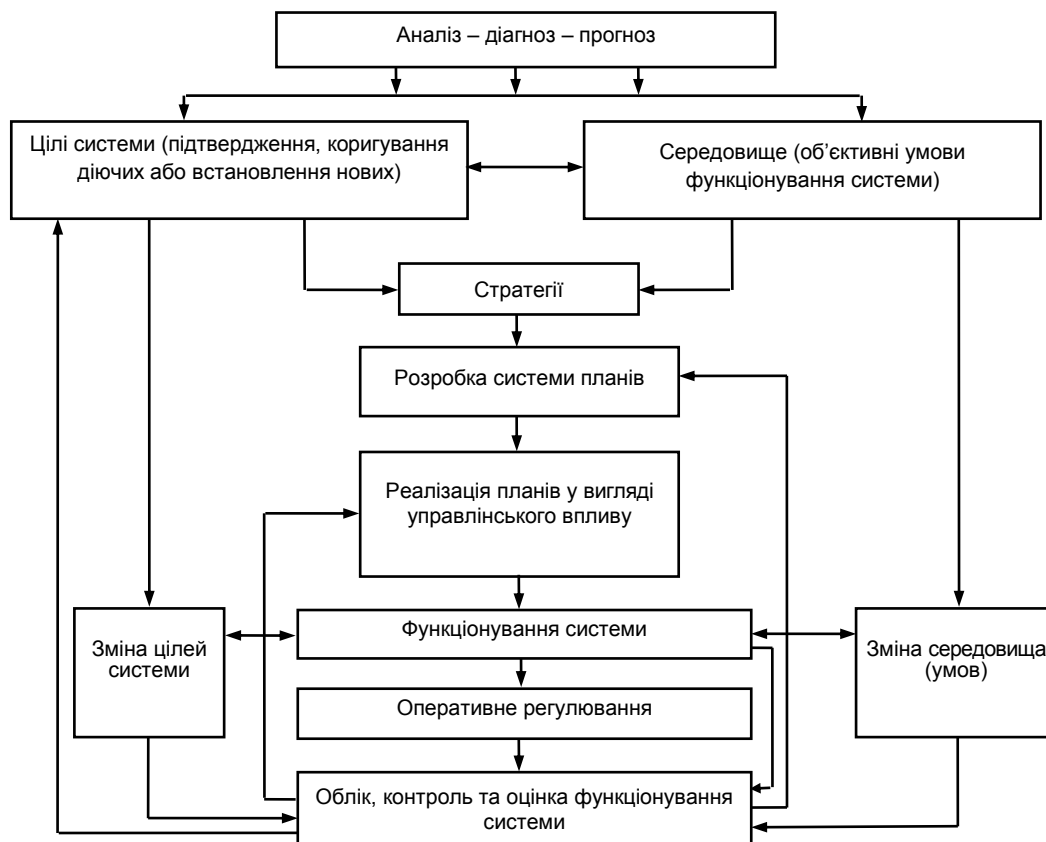


Рис. Схема циклу стратегічного управління підприємством [8]



На рисунку можна побачити, що встановлення мети є початком будь-якого управлінського впливу або дії, що використовуються для оцінки діяльності організації загалом, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою "дерева цілей", де встановлюються конкретні, вимірні завдання, що лежать в основі конкретних видів робіт. Створення на підприємстві системи стратегічного управління задає переосмислення ролі керівників у процесі організації планової діяльності та значно підвищує якість виходу підприємства [9]. Також для підприємств важливою є послідовність проведення змін, що визначається у проходженні етапів організаційного процесу (ідентифікація і класифікація потрібних видів діяльності з вибраними стратегіями, групування видів діяльності залежно від ресурсів, грамотне делегування повноважень, та контроль зі сторони керівництва). За кожним з етапів – система альтернативних рішень, які треба прийняти керівникам з метою перебудови системи управління підприємством.

Із зазначеного можна виділити основні принципи, які допоможуть долати бар'єри, що гальмують систему стратегічного управління, а саме:

1. Встановлення ефективних зв'язків. Обґрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання.

2. Участь усіх підсистем у плануванні. Важливим є те, що кожна посадова особа, яка бере участь у реалізації планів, має змогу впливати на швидкість виконання окремих заходів, їх порядок і зміст. Щоб запобігти перекривленню планів на етапі їх виконання, а також розширити "поле альтернативних рішень" при розробці планів, доцільно залучати якомога більшу кількість фахівців – представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обґрунтованості планів, їх координації та забезпечує менший опір їм, оскільки учасники розробки планів сприймають їх як власні розробки, шукають більш раціональні шляхи та способи виконання окремих завдань і системи планів загалом.

3. Розробка альтернативних планів. Гнучкість того чи іншого плану також має певні межі. Відхилення від прогнозованих подій можуть бути досить значними. Тоді з метою запобігання кризі управління підприємством менеджмент може перейти до виконання альтернативних планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася.

Представлені принципи є запорукою для успішного управління, що дозволить здійснити плавний перехід із найменшими втратами на виконання планів. Саме коли альтернативні плани на підприємстві регулярно розробляються та коригуються, постійно відстежується взаємозв'язок між діючими та альтернативними планами, механізми реалізації основних та альтернативних планів однакові чи дуже близькі, а персонал підприємства бере участь у розробці та коригуванні альтернативних планів і готовий їх реалізувати, можна запевнити, що функція стратегічного управління виконується в повному обсязі.

Таким чином, створення системи стратегічного управління можна звести до скорочення тривалості циклу управління і підвищення якості управляючих дій, де основними шляхами буде: використання дієвих способів організації роботи системи управління; вживання системних методів розв'язання управлінських завдань; зміна структури системи управління; перерозподіл функцій і завдань в управляючій системі; створення якісної інформаційної системи.

Грамотний аналіз проблемної ситуації, чітка постановка мети та завдань, підготовка альтернатив і вибір оптимального варіанта згідно із встановленими критеріями – це необхідні чинники створення системи стратегічного управління.

Напрямом подальшого дослідження є обґрунтування шляхів удосконалення системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

*Наук. керівн. Часовнікова Ю. С.*

---

**Література:** 1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібн. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. О. Василенка. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. – К. : ЦНЛ, 2004. – С. 400. 2. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посібн. / Л. Д. Забродська. – Х. : Консум, 2004. – С. 208. 3. Кобзев П. М. Стратегічне управління підприємством : конспект лекцій / П. М. Кобзев. – 2-е изд. перер. і доп. – Х. : ХНЕУ. 2007. – 220 с. 4. Мізюк Б. М. Особливості стратегічного управління підприємствами / Б. М. Мізюк // Фінанси України. – 2002. – № 12. – С. 31. 5. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібн. / А. П. Міщенко. – К. : ЦУЛ, 2004. – С. 336. 6. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / О. М. Скібіцький. – К. : ЦНЛ, 2006. – С. 312. 7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посібн. – К. : КНЕУ, 2001 / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – С. 232. 8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – С. 699. 9. Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / В. В. Пастухова // Фінанси України. – 2000. – № 10. – С. 69. 10. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством О. Ю. Могилевська // Економіка і держава. – 2007. – № 2. – С. 30.