

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У РЕГІОНІ

В статті розглядається необхідність застосування стратегій для розвитку підприємств, що позитивно впливатиме на покращення ситуації в регіоні. Стратегічне управління є механізмом стратегічних дій підприємства для його подальшого розвитку.

В статье рассматривается необходимость применения стратегий для развития предприятий, что положительно будет влиять на улучшение ситуации в регионе. Стратегическое управление является механизмом стратегических действий предприятия для его последующего развития.

In the article the necessity of application of strategies is examined for development of enterprises that positively will influence on the improvement of situation in a region. The strategic management is a mechanism strategic actions of enterprise for his subsequent development.

Ключові слова: розвиток регіону, стратегія, стратегічне управління, напрями інвестицій, формування стратегічного потенціалу, риси системи стратегічного управління.

Актуальність теми зумовлена тим, що подальший розвиток національної економіки потребує нових підходів в управлінні підприємствами. Значна роль при цьому належить стратегічному аспекту управління підприємством, а саме: формуванню і реалізації стратегії на підприємстві як інструменту забезпечення ефективної діяльності не тільки на поточний момент, але і на довгострокову перспективу.

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін у середовищі їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрями інвестицій за різними видами діяльності тощо, щоб досягти успіху і забезпечити процвітання підприємства у перспективі. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування менеджментом підприємства його стратегії.

Стратегія дає можливість підприємству розв'язувати в комплексі низку проблем, пов'язаних з: цілеспрямованою переорієнтацією на випуск нової продукції; розширенням чи скороченням номенклатури та асортименту традиційної продукції; впровадженням та використанням ефективніших технологій; формуванням стратегічного потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей; перебудовою виробничої та організаційно-економічної структури; розвитком спеціалізації і кооперації; диверсифікацією діяльності; розвитком маркетингу; удосконаленням організаційної структури управління тощо, тобто з чинниками, які визначатимуть діяльність та сприятимуть позитивному розвитку підприємства в досить тривалому періоді.

Стратегія як інтегральний системний підхід до організації діяльності підприємства дозволяє: визначити і порівнювати завдання розвитку підприємства; формувати лінію поведінки відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємства в контексті досягнення його завдань; організовувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення завдань.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Стратегічне управління – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися. Незважаючи на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і саме зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб розв'язувати ці проблеми.

Під впливом процесів реформування економіки в Україні поступово складається нова фінансова система, яка включає в себе різноманітні фінансові відносини, пов'язані з утворенням і використанням грошових ресурсів, а також сукупність фінансових установ країни.

Враховуючи, що за нинішніх умов фінанси розширили межі свого впливу, усе більш актуальним стає завдання розробки методів і прийомів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів, інвестування коштів в активи чи проекти, що забезпечують доходи за допустимого ризику.

Процес стратегічного управління підприємством досліджувало багато вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, зокрема: І.Ансофф, О.М.Скібіцький, В.О.Василенко, З.Є.Шершньова, В.Д.Немцов, Л.Д.Забродська, А.П.Міщенко, Б.М.Мізюк, В.С.Пономаренко.

Проте в зазначених працях, на наш погляд, недостатньо розкрита проблема стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін, погроз і можливостей, які необхідно враховувати при виборі стратегії підприємства, тому дослідження цього питання є актуальним.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними завданнями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується і завдань, і засобів. У площині завдань воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; як засобів

- показує, як ця мета повинна досягатися. Отже, стратегічне управління - це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління має суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія - це засіб для створення додаткової вартості.

Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи. Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління.

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- ❖ галузевої належності;
- ❖ розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- ❖ типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- ❖ характеристик виробничого потенціалу;
- ❖ наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- ❖ рівня розвитку управління;
- ❖ рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Мета стратегічного управління - це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, завдань та стратегій, розробку і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів [7, с. 176].

Термін "стратегічне управління" був введений у побут у 1960-1970 рр. Найбільший внесок у розробку теорії стратегічного управління зроблений Ігорем Ансоффом (1965 р). У той час стратегія розглядалася як повністю систематизований процес, що вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи, що розглядають як "найкращий спосіб" розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії.

І. Ансофф виділяє два види управління: стратегічний і оперативний. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою мети і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-

середовищем, що дозволяють їй досягти своїх завдань, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [2 с. 101-104].

Стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства й утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

Відповідно до класичних уявлень, стратегічний процес розробки і реалізації стратегії включає такі кроки:

- ❖ після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки компетенції з підвищення вартості підприємства, а також аналізу зовнішнього середовища і формулювання місії і завдань визначаються стратегічна проблема і потреба у стратегічних діях;

- ❖ аналізуються стратегічні альтернативи, на основі яких можна розв'язати стратегічну проблему, визначається їхня ефективність;

- ❖ аналіз стратегічних альтернатив дозволяє вибрати одну (або декілька) стратегію, відповідну цільовим настановам підприємства;

- ❖ формується стратегічний план, що зазвичай складається з програм, проектів, бюджетів і організаційно-технологічних і контрольних заходів;

- ❖ проводиться оцінка відповідності обраної стратегії до структури управління організацією й організаційної культури;

- ❖ обрана стратегія є основною для подальших оперативних заходів щодо її реалізації [5, с. 46-47].

Вибір стратегії – центральний момент стратегічного керування.

Процес вибору складається зі стадій розробки, доведення й аналізу (оцінки). На практиці ці стадії важко розділяти, тому що вони становлять різні рівні єдиного процесу аналізу.

На першій стадії створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених завдань. Тут важливо розробити більше число альтернативних стратегій, залучити до цієї роботи не тільки вищих керівників, але і менеджерів середньої ланки. Це істотно розширить вибір і дозволить не пропустити потенційно кращий варіант.

На другій стадії стратегії допрацьовуються до рівня адекватності завдань розвитку організації у всьому їхньому різноманітті і формується загальна стратегія.

На третій – аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії фірми й оцінюються за ступенем придатності для досягнення її головних завдань. Загальна стратегія наповнюється конкретним змістом, по окремих функціональних зонах організації розробляються приватні стратегії.

Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи – набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічних завдань організації, у всьому їхньому

різноманітні, у рамках обраної базової стратегії й обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами [6, с. 35-37].

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питерком, 1999.– 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. – К.: ЦНЛ, 2004. – С. 400.
4. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник. – Харків: Консум, 2004. – С. 208.
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. - С. 336.
6. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – С.196.
7. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – С. 464.
8. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – С. 490.

УДК 338.2:338.124.4

І.А.Чорновіл,

Вінницький державний педагогічний університет ім. М.Коцюбинського,
м. Вінниця

**ПРОБЛЕМНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ ПОНЯТТЯ
«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»**

У статті досліджено різні підходи до антикризового управління та запропоновано визначення даного поняття, яке розкриє сутність усіх його складових.

В статье исследованы различные подходы к антикризисному управлению и предложено определение данного понятия, которое раскрывает сущность всех его составляющих.

The article examines different approaches to crisis management and a definition of this notion, which reveal the essence of all its components.

Ключові слова: антикризове управління, антикризові заходи, криза.

В розвитку будь-якого підприємства існує вірогідність появи кризи, яка може виникнути з багатьох причин, зокрема спадом кон'юнктури в економіці в цілому, зменшенням купівельної спроможності населення, значним рівнем інфляції, нестабільністю господарського та податкового законодавства, посиленням конкуренції в галузі та інші. Проте не менш важливою причиною виникнення фінансової кризи на підприємстві є відсутність чіткого антикризового управління. У зв'язку із цим необхідно визначити суть антикризового управління, що допоможе менеджеру підприємства краще визначити, на яких стадіях розвитку кризи його застосовувати.

Значну увагу антикризовому управлінню приділяли такі вітчизняні і зарубіжні науковці, як: Г.Базаров, С.Беляєв, І.Булєєв, Н.Брюховецька, Е.Уткін, А.Грязнова, Е.Короткова, В.Василенко, Л.Лігоненко, О.Терещенко.

Метою статті є узагальнити різні підходи до антикризового управління і сформулювати визначення, яке розкриє сутність усіх складових даного поняття.

На сьогодні поняття антикризового управління досить розпливчасте і багатозначне. Так, наприклад, Г.Базаров, С.Беляєв, Л.Белих та В.Кошкін