

УДК 658.5

## УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Науменко М.О., к.е.н., доцент,  
Колеснік Є.І., магістр (НТУ «ХПІ»)

*Стаття описує як теоретичні, так і практичні актуальні аспекти стратегічного розвитку організації в умовах ринку. Особлива увага приділяється ефективному впровадженню багатьох ідей, як залог успіху у досягненні своїх цілей.*

**Ключові слова:** стратегічний розвиток, організація, стратегія

**Загальна постановка проблеми.** За останній час потрібність обґрунтованої чіткої стратегічної політики організації набула вагому значимість, її сприймають як конструктивну об'єктивну необхідність забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі. Дослідження багатьох країн світу свідчать про те, що "менше 10% відсотків ефективно сформульованих стратегій реалізуються. Приклад України та її соціально-економічний стан не безпідставно дає можливість так вважати. Кожна країна повинна вміти реагувати на зміни, але й свідомо керувати ними.

У сучасних умовах розробка стратегії, є одним з головних питань стійкого і ефективного функціонування будь-якої організації. Стратегії можуть бути обґрунтованими лише в разі застосування до їх розробки наукових підходів, методів системного аналізу, прогнозування і оптимізації. Успіх досягається за рахунок нових інформаційних технологій, якісних процесів, що забезпечують лідерство суб'єкта управління і конкурентоспроможність товарів, що випускаються, та послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин проблеми.** Питання стратегічного управління закладами ресторанного господарства, їх конкурентоспроможності розкриті у працях вітчизняних та закордонних вчених: Кабушкіна М.І., П'ятницької Н.О., П'ятницької Г.Т., Єфимова О.П., Кравченко Л.І., [1-4]. Шутяк Ю.В., Лук'янова В.В. [5] розглядали актуальні економічні проблемами розвитку підприємств харчової промисловості. Разом з тим недостатньо дослідженими залишаються питання щодо розробки ефективної системи управління стратегічним розвитком ресторанного бізнесу.

**Метою статті** є описати методи і підходи до розробки стратегії для досягнення конкурентоспроможності, визначити перспективні напрями діяльності, що забезпечують її зростання і розквіт. Виділити об'єктивний процес стратегічного управління, що забезпечить ріст і закріплення позицій організації.

**Викладення основного матеріалу.** Намагаючись вирішити проблеми стратегічного менеджменту можна виділити основоположні твердження:

- забезпечення дотримання законодавства, вимог всіх видів права;
- розробка системи управління, що максимально враховує економічні закони функціонування ринку, закони організації і наукові підходи, принципи і сучасні методи ухвалення управлінського рішення;
- підвищення конкурентоспроможності організації і товарів шляхом здійснення реформування на основі концепції стратегічного менеджменту;
- підвищення ефективності і стійкості функціонування організації, захист прав акціонерів;
- забезпечення всіх зацікавлених осіб достовірною інформацією про фінансово – економічний стан організації; [6]

Сучасні умови ринкових відносин потребують на рівні великого середнього або малого бізнесу "ефективно сформульованих" стратегій розвитку. Тобто чіткого, ясного та максимально обґрунтованого розуміння "куди йти та чому саме туди". Досвід розробки стратегій в підприємницькій діяльності підтверджує низький рівень українських організацій як великого, так і середнього бізнесу які ще тільки починають формування стратегій, довгострокових планів, інноваційних процесів, тощо.

При формуванні стратегії варто керуватися тими ж принципами, що і у відношенні цілей, а саме:

1. Стратегія повинна бути сформульована по можливості коротко, без зайвого цифрового матеріалу.
2. Стратегія повинна бути зрозумілою для всіх працівників.
3. Основні положення стратегії не повинні допускати різночитань і різних тлумачень.
4. Положення стратегії повинні бути доведені до всіх причетних, тобто до її керівників.

5. Формулюючи стратегію, варто пам'ятати про її життєвий цикл, що іноді досягає 10 років.

Стратегічним плануванням є набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Згідно Пітера Лоранжа, процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в ухваленні управлінських рішень. Його завдання — забезпечити нововведення і зміни в організації достатньою мірою. Точніше кажучи, він бачить чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування. До них відносяться: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне передбачення.

Роль керівника вищої ланки полягає в більшому, ніж проста ініціація процесу стратегічного планування. Вона також пов'язана із здійсненням, об'єднанням і оцінкою цього процесу. [7]

Необхідність стратегічного планування набуває чинності в рамках еволюції організації в купі з ключовими моментами, як затвердження місії, цілей, концепції розвитку, виходу на ті чи інші сегменти ринку, застосування інноваційного інструментарію складних торгівельних систем. Таким чином, управлінська робота з визначення й впровадження в життя стратегії скоріше є правилом, ніж виключенням. Стратегічне управління — основа управління і діяльність зі створення й здійснення стратегії фактично рано чи пізно зачіпає будь-яку управлінську роботу на кожному підприємстві.

Основною метою стратегічного менеджменту досягнення оптимального рівня ефективності і конкурентоспроможності товарів і організації в цілому. Виходячи з цього, можна сформулювати загальні принципи, на основі яких має будуватись стратегічна діяльність підприємств [6, 20 с.].

1) покладання на керівників відповідальності за рівень організованості робіт по стратегічному менеджменту і за його кінцеві результати;

2) орієнтація діяльності організації на стратегічні інноваційні проекти, забезпечуючі розвиток або здобуття нових конкурентних переваг в області підвищення якості товару і його сервісу, ресурсозберігання;

3) стратегія забезпечення конкурентоспроможності організації переважно повинна базуватися на використанні ексклюзивних цінностей.

Необхідно щоб результати розробки та впровадження стратегії розвитку були чітко сформульовані та предметно орієнтовані на цільові сегменти, унікальну пропозицію послуг чи

товарів, управлінську реформу, конкурентний вплив, зріст прибутку, елементи маркетингу, тощо.

Концепція орієнтації на споживача в широкому діапазоні контролює діяльність, на будь-якій стадії життєвого циклу об'єкту. Застосовуючи системний підхід, суб'єкт управління повинен забезпечувати високу якість виходу даної системи (за умови високої якості її входу), який одночасно є входом іншої системи, — споживача. Для реалізації цієї концепції необхідно спочатку аналізувати якість і взаємозв'язки із зовнішнім середовищем (і по можливості покращувати ці зв'язки), приймати на основі аналізу заходи по забезпеченню високої якості входу і тільки потім підвищувати якість процесу в самій системі (тобто стабілізувати управління, підвищувати його ефективність, організованість, якість). У теперішній же час замість маркетингового підходу в основному застосовується виробничий підхід, орієнтований спочатку на вдосконалення технології і організації в самій системі і тільки потім на поліпшення останніх компонентів системи.

Пропонується наступне поняття — «стратегічна сегментація ринку» — дослідження ринку з метою прогнозування його параметрів для розробки стратегії фірми. До параметрів ринку відносяться — функції або потреби, які потрібно задовольнити, групи споживачів по цільових сегментах, об'єми, ціни і терміни продажів по цільових сегментах, технології задоволення потреб. Сегментація може бути міжнародною і внутрішньою.

Як відзначає Жан-Жак Ламбен [8], одним з перших стратегічних рішень, що приймаються фірмою, повинне стати визначення ринку, на якому вона хоче вести конкурентну боротьбу. Цей вибір свого базового ринку має на увазі розбиття ринку на частини, що складаються із споживачів з схожими потребами і поведінковими або мотиваційними характеристиками і сприятливі маркетингові можливості, що створюють для фірми. Фірма може вважати за краще звернутися до всього ринку або сфокусуватися на одному або декількох специфічних сегментах в межах свого базового ринку. Таке розбиття базового ринку зазвичай виконується в два етапи, які відповідають двом різним рівням розділення ринку. Завдання першого етапу, званого макросегментацією, полягає в ідентифікації "ринків товару", тоді як на другому етапі, званому мікросегментацією, ставиться мета виявити усередині кожного раніше ідентифікованого ринку "сегменту" споживачів. Склавши подібну схему базового ринку, організація починає оцінювати привабливість кожного ринку його сегменту і свою конкурентоспроможність на ньому. [3]

Реалізацію стратегії сегментації ринку слід почати з визначення місії фірми, яка описує її

роль і головну функцію в перспективі, орієнтованій на споживача. Слід поставити три фундаментальні питання

- Яким бізнесом ми займаємося?
- Яким бізнесом нам слід займатися?
- Яким бізнесом нам не слід займатися?

Відповіді на ці питання дозволять конкретизувати базовий ринок фірми. Виявити нові потенційні сегменти можливо після проведення стратегічного аналізу і відповіді на наступні питання:

- чи існують інші технології для виконання необхідних функцій?
- чи Здатний вдосконалений товар виконувати додаткові функції?
- чи Є інші групи покупців з аналогічними потребами або функціями?
- чи не Можна краще задовольнити потреби деяких покупців, зменшуючи число функцій (відповідно знижуючи ціну)?
- чи існують нові набори (скорочені або розширені) функцій, товарів або послуг, придатних для продажів як єдине ціле?

Одним з концептуальних питань стратегічної сегментації ринку є вибір стратегії обхвату ринку, яка може бути наступною:

1 Стратегія концентрації, або фокусування, коли фірма дає вузьке визначення своєї області діяльності відносно ринку товару, функції або групи споживачів Це стратегія фахівця, прагнучого до високої частки ринку в чітко певній ніші.

2 Стратегія функціонального фахівця, коли фірма вважає за краще спеціалізуватися на одній функції, але обслуговувати всі групи споживачів, зацікавлених в цій функції.

3 Стратегія спеціалізації по клієнтові, коли фірма спеціалізується на певній категорії клієнтів, пропонуючи їм широку гамму товарів або комплектні системи устаткування, що виконують додаткові або взаємозв'язані функції.

4 Стратегія селективної спеціалізації випуск багатьох товарів для різних ринків, не зв'язаних між собою.

5 Стратегія повного обхвату, коли пропонується повний асортимент товарів для задоволення всіх груп споживачів. Як правило, стратегія вибирається виходячи з можливостей і потенціалу фірми по двох основних параметрах ринку—функції (потреби) і групи споживачів і трьом додатковим — об'єми, терміни, технології.

Для ринків споживчих товарів перший етап — розбиття ринків товару на однорідні сегменти — може виконуватися різними способами

- на основі соціально-демографічних характеристик споживачів (соціально-демографічна, або описова, сегментація);
- на основі вигод, які шукають в товарі потенційні споживачі (сегментація по вигодах);

- на основі стилю життя, описаного в термінах активності, інтересів і думок (соціально-культурна сегментація);

- на основі характеристик поведінки при покупці (поведінкова сегментація). [6]

Стратегічна сегментація відрізняється складністю прогнозування і невизначеністю результатів. Найбільш поширеними методами прогнозування параметрів ринку є методи екстраполяції по тенденціях, експертні, індексні методи.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у цьому напрямі.** Описані вище дослідження відносилися головним чином до планування на рівні вищого керівництва. Формулювання стратегічного плану є ретельною, систематичною підготовкою до майбутнього. Головним чином орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводиться своєчасні зміни в організації, дозволяє добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей. У процесі стратегічного планування встановлюються загальні напрямки, що забезпечують ріст і закріплення позицій організації.

Тому, якщо ми хочемо досягти успіху і розробити ефективну стратегію розвитку маємо використовувати комплексний підхід.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст] /Н.И. Кабушкин. - Минск. - 2000. - 258 с.
- 2 П'ятницька Г.Т., Менеджмент громадського харчування. [Текст] [підручник] /Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька // - К.: КНЕСУ.- 2001. 423 с.
- 3 Єфимова О.П. "Экономика общественного питания" [Текст] /под ред. Н.И. Кабушкина. - Минск: 000 "Новое знание". - 2000. - 287 с.
- 4 Кравченко Л.И. Экономический анализ в общественном питании [Текст] /Кравченко Л.И// - Мінськ: Вища шк., 1999.
- 5 Шутяк Ю.В. Стратегічне управління як необхідна умова підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання [Текст] /Ю.В. Шутяк, В.В.Лук'янова // Вісник Технологічного університету Поділля. - 2004. - №4. - С. 119-121.
- 6 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] [учебник]. /Р.А. Фатхутдинов//— 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005. — 448 с.
- 7 Мескон М. Основы менеджмента.[Текст] /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хероури //— М.: Дело. - 1997. - 702 с.

8 Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Ж-Ж. СПб.: Наука. -1996. – 356 с.  
Европейская перспектива [Текст] [Пер. с франц] /

**Аннотация.** Статья описывает как теоретические, так и практические актуальные аспекты стратегического развития организации в условиях рынка. Особенное внимание, уделяется эффективному использованию разнообразных идей, выступающих залогом успеха в достижении своих целей.

**Ключевые слова:** стратегическое развитие, организация, стратегия

**Summary.** Clausedescribes both theoretical, and practical actual aspects of strategic development of the organization in conditions of the market. The especial attention, is given an effective utilization of the various ideas acting as the keystone to success in achievement of the purposes.

**Keywords:** strategic development, organization, strategy

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Пулипенко А.А.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 656. 078

## ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Плугіна Ю.А., аспірант (УкрДАЗТ)*

*В статті проведено аналіз існуючої на підприємствах залізничного транспорту системи управління, розглянуті принципи та методи управління, виділені недоліки, проблеми та перешкоди, що заважають успішному розвитку підприємств залізничного транспорту. Обґрунтована необхідність зміни існуючої системи управління та формування системи інтелектуально орієнтованого управління розвитком підприємств залізничного транспорту.*

**Ключові слова:** система управління, принципи та методи управління, інтелектуально орієнтоване управління розвитком

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями.** В даний час відбувається повна перебудова світової системи: як економічної, фінансової, так і соціальної. Змінюються геополітичні акценти, набирають силу такі країни як: Росія, Китай, Бразилія, витісняючи зі світовою економічною арени колишніх лідерів. Індустріальне суспільство змінюється постіндустріальним. Індустріальна економіка змінюється новою економікою - економікою, рушійною силою якої є люди з їх знаннями, досвідом. Нарешті приходить розуміння того, що постійне (в кращому випадку) прагнення до оновлення матеріальної бази виробництва, основних фондів, впровадження інновацій і нововведень без приділення належної уваги розвитку персоналу не принесе очікуваних

результатів. Саме розкриття людського потенціалу, перетворення його в капітал компанії, регіону, країни призведе до підвищення ефективності підприємств, підвищення конкурентоспроможності (як самих працівників, так і підприємств, галузі, регіону та країни в цілому), тобто буде сприяти поліпшенню соціально-економічної ситуації, підвищення рівня та якості життя, що, безумовно, буде мати позитивний вплив на політичну, демографічну, криміногенну ситуацію, а також багато інших позитивних наслідків.

Безумовно, саме інтелект є визначальним фактором конкурентоспроможності в даний час. Це стосується будь-якого підприємства будь-якої галузі господарювання будь-якої форми власності. Тому до настільки стратегічно важливої для країни