

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА

*ДУДНЕВА Ю.Е., К.Е.Н., ДОЦЕНТ, УКРАЇНЬСКА ІНЖЕНЕРНО-
ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ, КІР'ЯН І.С., СТ. ВИКЛАДАЧ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Характерною рисою сучасного менеджменту є посилення уваги до стратегічних аспектів управління, що пов'язані з вирішенням проблеми сталого розвитку фірми у турбулентному зовнішньому середовищі. Результативність діяльності значною мірою зв'язується з тим, наскільки оперативно і вдало компанія пристосовується до швидко мінливого соціально-економічному контексту. Важлива роль відводиться здатності господарської структури до саморозвитку, самоорганізації та діяльності інноваційної спрямованості навіть за кризових умов. Таким чином, можна зробити висновок про актуальність подальшої всебічної розробки теорії і практики стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні проблеми стратегічного управління компаніями за умов посиленої нестабільності середовища розкриті у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, таких, як І.Ансофф, К.Боуем, О.С.Віханський, О.П.Градов, А.Г.Зайцев, Р.М.Кобринович, М.І.Круглов, В.Д.Маркова, Г.Мінцберг, В.Д.Немцов, С.В.Оборська, Г.В.Осовська, М.Портер [1], А.Д.Стрікланд, А.А.Томпсон, М.В.Туленков, Е.П.Уткін, Р.А.Фатхутдінов, Д.Хассі, З.Є.Шершньова [2] та інших. Вони розробили та обґрунтували теоретичні засади та більшість окремих складових процесу розробки та оцінки стратегічного управління організацією. Всі дослідники відмічали, що система стратегічного управління компанією суттєво залежить від характеристик середовища, має бути гнучкою та мати можливість трансформуватися у відповідності до зовнішнього та внутрішнього контексту.

Метою даної статі є структуризація елементів стратегічного управління як комплексної системи управління компанією в умовах нестабільності середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплексна, змістовна модель стратегічного управління компанією може бути представлена наступним чином:

1. Концептуальний аспект (формування генеральної мети суб'єктом управління з урахуванням прогнозів змін у зовнішньому середовищі).

2. Методологічний аспект (елементи, принципи, засоби стратегічного управління).

3. Організаційно-управлінський аспект (реалізатори стратегії - персонал та організаційна структура управління).

4. Аналітичний аспект (дослідження змісту та динаміки факторів зовнішнього середовища та внутрішня діагностика).

Зрозуміло, що ефективна система стратегічного управління підприємством не може бути розроблена без знання розробником теоретичних засад стратегічного управління, адже теорія є своєрідним «фундаментом» для будь-якої справи, починання. Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років ХХ століття. Стратегія розглядалася як повністю систематизований процес, що містить чітку послідовність кроків, активно використовує аналітичні інструменти і методи, та являє собою «найкращий спосіб» розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії [2, 3].

Багато підходів до визначення поняття «стратегія», що наводяться у спеціальній літературі, структуруємо наступним чином: 1) стратегія як спосіб існування організації, що орієнтує її на постійний розвиток, відтворювана система цінностей організації (філософська концепція); 2) стратегія - детальний всеохоплюючий план, який розробляється для того, щоб забезпечити виконання місії компанії і виконання її цілей (організаційно-управлінська концепція); 3) стратегія - інтегрована модель дій, які необхідно здійснити для досягнення певної мети (організаційно-управлінська концепція); 4) стратегія - довгостроковий якісно визначений напрям розвитку компанії, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи виробничих відносин, а також позицій компанії у зовнішньому середовищі (інтегральний погляд на сутність поняття).

Отже, стратегією можна вважати довгостроковий курс розвитку компанії, спосіб досягнення цілей, які є важливими для неї, в комплексі з паралельно розробленими альтернативними варіантами способів досягнення альтернативних цілей або шляхів. Виходячи з цього, розробка стратегій фірми - процес складний, тривалий, з постійним

моніторингом та, при необхідності, трансформацією визначених цілей відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього контексту. Стратегічне управління стає для сучасних компаній своєрідним алгоритмом існування в прогнозованих умовах середовища на довгостроковий період, дозволяючи заздалегідь отримати більш чи менш конкретне уявлення про майбутні показники зовнішнього та внутрішнього середовищ. Виходячи з цього, при вивченні змісту та призначення стратегічного управління менеджери структурують своє бачення майбутнього компанії, знаходять консенсус в цьому питанні, комплексно враховують всі значні чинники впливу на процес формування та реалізації стратегії [4]. Це робить управлінську роботу з визначення й впровадження в життя компанії стратегії її розвитку (існування) скоріш правилом виживання, ніж виключенням.

Методологію стратегічного управління визначимо як сукупність його принципів, прийомів та методів. Методологія сприяє досягненню мети (в даному випадку метою виступає розробка системи стратегічного управління), використовуючи певні інструменти: принципи, прийоми і методи. Тому методологія постає важливим елементом системи стратегічного управління будь-якого суб'єкту господарювання.

В теорії стратегічного управління розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи стратегічного управління [5]. Економічні дозволяють реалізувати матеріальні мотиви участі працівника в життєдіяльності компанії. Тому кожен розробник повинен бути обізнаним (ознайомленим) з критеріями ефективності стратегії, для чого паралельно з її впровадженням (а краще – перед ним) керівництву слід розробити та впровадити відповідну систему мотивації праці для підтримки ефективності реалізації саме визначеної стратегії.

Соціально-психологічні методи, які підтримують соціальний зміст мотивації, повинні враховувати зміни в системі ціннісних орієнтацій персоналу як стосовно змісту трудової діяльності, так і членства в соціальній групі. Тому при формуванні вищезгаданої мотиваційної системи розробник повинен враховувати нематеріальні чинники мотиваційного впливу. Також він повинен попередньо ознайомитися зі змістом понять та процесу формування корпоративної культури, згуртованого колективу, тощо. Саме це дозволить об'єднати окремі стратегії кожного з підрозділів та елементів підприємства в стійку систему з єдиним механізмом реалізації.

Організаційні методи управління містять комплекс способів і прийомів впливу на працівників з огляду на зміст та особливості організаційних відносин, сформований та прогнозований зміст адміністративного керівництва різних форм влади. Стратегічне управління визначає необхідний зміст методів впливу на персонал та процес підготовки персоналу до їх сприйняття відповідно до очікувань керівництва. Особливої уваги при стратегічному плануванні потребують регламентні методи, оскільки саме вони мають безпосередній вплив на формування структури управління, ієрархію влади, обсяги та терміни делегування повноважень, що, в свою чергу, потребує своєчасного надання всебічної допомоги як розробнику стратегії, так і її виконавцю. Саме зміст останньої необхідно попередньо враховувати при формуванні системи стратегічного управління. Розпорядчі методи управління є покроковими елементами реалізації стратегії у вигляді конкретних завдань, саме їх зміст є найважливішим для забезпечення ефективної реалізації сформованої системи стратегічного управління.

У сучасних компаніях, відповідно до тенденції децентралізації управління, відбувається трансформація організаційної структури від функціональної централізованої структури до незалежних або квазінезалежних підрозділів (так званих СГЦ), які формують і реалізують стратегію на окремих сегментах ринку і можуть там бути конкурентоспроможними [2, 5]. Тому методологію стратегічного управління повинен опанувати не тільки топ-менеджмент компанії, а й лінійні та функціональні керівники середнього рівня.

Професійно вмале та доцільне застосування комплексу економічних, соціально-психологічних та організаційних методів стратегічного управління обґрунтовано забезпечує ефективне господарювання в різних умовах середовища.

Узгодимо з вищезказаним загальні принципи, на основі яких має будуватись стратегічна діяльність сучасних компаній [2, 5].

1. Система стратегічного управління має бути гнучкою, мати можливості для трансформації, здатність до оновлення, з одного боку, з іншого - демонструвати певну стабільність.

2. Критерієм для кожного елемента стратегії, для кожної стратегічної цілі розробник повинен обрати відповідні чіткі показники. Саме досягнення чи не досягнення заданих критеріїв дозволить виконавцям визначитися з якістю реалізації стратегії. Формування цих показників повинно проходити одночасно з

формуванням системи стратегічного управління.

3. Механізм функціонування суб'єкту господарювання має базуватися на комплексі стратегічних підсистем, які забезпечують утворення, періодичний аналіз і своєчасний перегляд змісту зовнішніх та внутрішніх факторів середовища з метою забезпечення їх балансу. Він забезпечує формування цілей життєдіяльності компанії та відповідних стратегій її розвитку, які забезпечать прогнозування змін в середовищі, розробку та коригування заходів щодо пристосування до нього компанії в кожен період часу.

4. Прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів за рахунок створення відповідно до стратегії розвитку системи регулювання та контролю змін, системи оцінки їх динаміки та взаємного впливу на результати стратегічних планів.

5. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, які будуть адекватно та своєчасно реагувати на зміни середовища зі збереженням дієздатності в досягненні стратегічних цілей.

Відомо, що фундаментальним дефектом практики стратегічного менеджменту є недостатня увага до фази реалізації стратегічних рішень. Тому для менеджерів всіх рівнів необхідно розуміння таких інструментів реалізації стратегії, як:

- політика, що формується топ-менеджерами на тривалій період, спрямовуючи дії на досягнення цілей за допомогою певних правил, яких варто дотримуватись;

- тактика, яка передбачає розробку короткострокових цілей, що впливають та узгоджуються зі стратегічними цілями, шляхів досягнення цих цілей; фактично від чіткості її створення на кожному відрізку стратегічної політики залежить загальна спроможність компанії реалізувати стратегію в заданому періоді на визначених задалегідь умовах; з окремих тактик складається стратегія;

- процедура, що містить дії, які слід виконувати в конкретній ситуації; це – запрограмоване рішення, яке виключає необхідність робити те, що було винайдено і застосовувалося в минулому;

- правила; на відміну від процедур, вони розраховані на конкретні обставини, визначають, що саме потрібно зробити в одиничній ситуації.

Аналітична складова стратегічного менеджменту полягає у визначенні стратегічного потенціалу компанії та дослідженні зовнішнього середовища з усіма його складовими.

Стратегічний потенціал компанії будемо розглядати як сукупність наявних ресурсів та здібностей для розробки та реалізації стратегії її розвитку. Поняття «ресурси» при цьому охоплює досить широкий спектр чинників, тобто все, що забезпечує функціонування фірми [6]. В умовах інноваційної економіки зростає роль нематеріальних активів, значення яких тим більше, чим в більш наукоємних та технологічних галузях працює фірма. Наявність особливих ресурсів забезпечує компанії конкурентні переваги. Властивості цих ресурсів описані аббревіатурою VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable), а саме як цінні, рідкісні, ті, що не піддаються копіюванню, і незамінні.

Фактори зовнішнього середовища класифікуються різним чином. Найбільш доцільною, на наш погляд, є класифікація, при якій фактори розділені на шість груп та переважають з метою аналізу з факторами внутрішнього середовища, а саме: економічні, політико-правові, ринкові, міжнародні, соціальні, науково-технічні. При цьому значущість різних груп факторів не є однаковою для компаній різних галузей, та не є стабільною у часі [7, 8]. Турбулентність зовнішнього середовища потребує постійного моніторингу змін та використання відповідного аналітичного інструментарію. Чим чіткіше система стратегічного управління підприємством враховує динаміку кожного зі значущих елементів середовища, тим більш дієвою буде створена стратегія компанії.

Висновки. Управляти компанією в періоди нестабільності та кризи досить важко, але слід пам'ятати і про перетворення, що відбувається в такі моменти, які створюють базу і необхідні нові стартові умови для майбутнього компанії. Стратегічне управління в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища має демонструвати комплексний характер, охоплюючи всі елементи та підсистеми управління компанією. Стратегічна проблематика українських компаній пов'язана із загальною економічною кризою, критичним станом виробництва, подорожчанням ресурсів, знеціненням національної валюти тощо. Тому йдеться, у першу чергу, про антикризове стратегічне управління в умовах нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методологією сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить компаніям успішно функціонувати на ринку та закласти фундамент подальшого зростання.

Література.

1. Porter M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors / M.E. Porter. – New York : FreePress, 1980. – 396 p.
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ. – 2004. – 699 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є.Довгань, Ю.В.Каракай, Л.П.Артеменко - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 440 с.
4. Смолін І.В. Ідеологія вибору методології і форми стратегії підприємства за змінюваних умов середовища / І.В.Смолін, О.Я.Дрінь // Стратегія економічного розвитку України. - 2013. - № 33. - С. 31-38.
5. Семенов А.Г. Стратегічне управління підприємствами : навчальний посібник / А.Г.Семенов, Л.О.Жилінська, О.С.Богма та ін. – Запоріжжя : Вид-во КПУ, 2010. – 400 с.
6. Коллис Д.Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный поход / Д.Дж.Коллис, С.А.Монтгомери. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. – 400 с.
7. Бартон Д. Успешные стратеги в условиях кризиса / Д.Бартон, Р.Ньюуэл, Г.Уилсон // Вестник МакКинзи. – 2008. - № 20. - С. 44-51.
8. Франк Е.В. Эффективная система стратегического менеджмента в условиях неопределенности как фактор устойчивого развития компании / Е.В.Франк, О.В.Мапшевская // Российское предпринимательство. - 2013. - № 1 (223). - С. 48-54.

Дуднева Ю.Е., Кір'ян І.С. Система стратегічного управління компанією в умовах нестабільності середовища

В статті розглядаються основні аспекти моделі стратегічного управління в умовах нестабільності середовища. Виділено концептуальний, методологічний, організаційно-управлінський та аналітичний аспекти стратегічного управління. Структуровано сучасні погляди на сутність стратегії. Розглянуто економічні, соціально-психологічні та організаційні методи стратегічного управління; основні актуальні принципи стратегічного управління компаніями в умовах нестабільного соціально-економічного контексту; аналітична складова стратегічного управління, яка включає комплексне дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу компаній на основі ресурсного підходу.

Ключові слова: *стратегічне управління, стратегія, середовище, нестабільність, методи управління, стратегічний потенціал.*

Дуднева Ю.Э., Кирьян И.С. Система стратегического управления компанией в условиях нестабильности среды

В статье рассматриваются основные аспекты модели стратегического управления в условиях нестабильности среды. Выделены концептуальный, методологический, организационно-управленческий и аналитический аспекты стратегического управления. Структурированы современные взгляды на сущность

стратегии. Рассмотрены экономические, социально-психологические и организационные методы стратегического управления; основные актуальные принципы стратегического управления компаниями в условиях нестабильного социально-экономического контекста; аналитическая составляющая стратегического управления, которая включает комплексное исследование внешней среды и стратегического потенциала компаний на основе ресурсного подхода.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, среда, нестабильность, методы управления, стратегический потенциал.

Dudnieva Y.E., Kiryan I.S. The System of strategic management of the company in turbulent environment

The article discusses the main aspects of the model of strategic management in an unstable environment. The authors isolated the conceptual, methodological, organizational, managerial and analytical aspects of strategic management, structured modern views on the nature of the strategy. The article discusses the economic, socio-psychological and organizational methods of strategic management, basic principles of current strategic management companies in an uncertain socio-economic context. The authors described the analytical component of strategic management, which includes a comprehensive study of the environment and the strategic potential of the companies on the basis of the resource approach.

Keywords: strategic management, strategy, environment, instability, governance, strategic potential.

Рецензент – Ковальов В.М., д.е.н., професор

УДК 634.8(477)

**ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
ГАЛУЗІ ВІНОГРАДАРСТВА В УКРАЇНІ**

**ЗАХАРЧЕНКО О.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ, ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА
АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ**

Постановка проблеми у загальному вигляді. Віноградарство слід розглядати як галузь рослинництва, що займається вирощуванням винограду; як науку, що розробляє способи управління ростом і розвитком виноградної рослини з метою отримання високих стійких урожаїв належної якості. Це обумовлено великою народногосподарською значимістю виноградарства як галузі рослинництва, органічно пов'язаної з первинною переробкою винограду.