

УДК 330.46:65.016.2

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Пуліна Т.В., к.е.н.
Цускарь К.В.**

Запорізький національний технічний університет

У статті розглянуто та проаналізовано теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством. Висвітлено різні підходи до визначення дефініції «стратегія», а також проаналізовано основні складові стратегії розвитку підприємства. Розглянуто стратегії, що реалізуються у зовнішній сфері підприємства, та стратегії, які реалізуються у внутрішній сфері підприємства. Визначено особливості впровадження системного підходу до стратегічного управління підприємством в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Використано системний підхід до визначення економічної категорії «підприємство» та до обґрунтування механізмів управління розвитком підприємства.

Ключові слова: підприємство, розвиток, системний підхід, стратегія, стратегічне управління.

The article reviews and analyzes the theoretical aspects of strategic management. The authors examine different approaches to the definition of «strategy» and analyze main components of company's development strategy. The article focuses on strategies implemented both in outer sphere and inner sphere of the enterprise. The authors determine the peculiarities of systematic approach to strategic management in a changing environment. The authors use systematic approach to determination of economic category of «enterprise» and enterprise development.

Keywords: enterprise, development, system approach, strategy, strategic management.

Актуальність проблеми. Підприємство, як економічна система потребує управління. Сучасний етап розвитку менеджменту супроводжується якісною трансформацією ринкових умов господарювання, що об'єктивно викликає необхідність вирішення у процесі управління принципово нових проблем, в основу яких покладено пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розробку стратегії і тактики забезпечення довгострокового успіху тощо. З

огляду на нестабільне зовнішнє середовище, зміни економічного стану країни та постійні зміни у внутрішньому середовищі вирішення зазначених питань потребує від менеджменту наявності системного підходу до стратегічного управління підприємством. Оскільки саме такий підхід дає змогу виділити механізми управління з урахуванням особливостей розвитку підприємства, його внутрішнього і зовнішнього середовища що дозволяє збільшити конкурентоспроможність, ринкові позиції, забезпечити стабільність розвитку підприємства.

Аналіз останніх наукових досліджень показав, що різноманітним аспектам стратегічного управління підприємством присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених: З. Шершньової, С. Оборської, О. Ковтун, Б. Холод, Д. Терещенка, А. Гур'янова, М. Портера, І. Ансоффа, А. Томпсона, Д. Стрікленда, О. Віханського та інших. Проте особливості впровадження та використання системного підходу до стратегічного управління підприємством, незважаючи на їх актуальність, залишаються недостатньо вивченими та висвітленими.

Метою роботи є дослідження специфіки впровадження та перспектив використання системного підходу до стратегічного управління підприємством в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених планів, постійно розвиваючись і змінюючись [1, с. 27].

Стратегічне управління розглядають як безперервний процес розвитку підприємства, який пов'язаний з постановкою цілей і задач, базується на людському капіталі та потребі врахування зовнішнього і внутрішнього середовищ для забезпечення конкурентних переваг. За концепцією стратегічного управління підприємством у межах виконання довготермінових програм можуть створюватися стратегічні ситуації, які викликані множиною змін зовнішнього середовища та сприймаються системою управління підприємства як стратегічні задачі. Ці задачі – саме та частина стратегії розвитку підприємства, яка спрямована на забез-

печення досягнення певної підмети [2, с. 281-282].

В економічній літературі, яка присвячена стратегічним дослідженням, трапляються неоднозначні визначення стратегії. За визначенням М. Портера стратегія – це створення унікальної і вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [3, с. 83]. І. Ансофф зазначав, що стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності [4, с. 68]. А.А. Томпсон і Д.Ж. Стрікленд вважають, що стратегію краще за все розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби [5, с. 20].

На нашу думку, можна запропонувати наступне визначення дефініції стратегія – це комбінація певних дій і рішень, детальний комплексний всебічний план, спрямований на реалізацію місії та досягнення з максимальною ефективністю цілей підприємства. Головне завдання стратегії – забезпечення нововведень і змін на підприємстві згідно зі змінами зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку властива підприємствам, які мають істотний науково-технічний потенціал, які займають важливе місце на ринку і контролюються чітко вираженими власниками. Але в ході реалізації стратегії вони стикаються з серйозними перешкодами: нестача фінансів, спеціалістів та часу, а динаміка змін зовнішнього середовища часто випереджає модифікаційні процеси всередині підприємств [6, с. 226].

Розглядаючи стратегію розвитку підприємства необхідно проаналізувати її основні складові. Складові стратегії підприємства можна розділити на такі, що реалізуються у зовнішній сфері підприємства, та такі, що реалізуються у внутрішній сфері підприємства. У зовнішній сфері підприємства можна виділити наступні: товарно-ринкову та ресурсно-ринкову стратегії, стратегію ціноутворення та інтеграційну стратегію.

Товарно-ринкова стратегія – це комплекс стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, асортимент, обсяг продукції та способи її реалізації. У товарно-ринкову стратегію можуть входити рішення, які безпосередньо стосуються товару і його реалізації на ринку. Товарна стратегія поділяється на номенклатурно-асортиментну, інноваційну та обсяго-масштабну.

Номенклатурно-асортиментна стратегія, зокрема, зводиться до питань освоєння виробництва певного виду нової продукції та відмовлення від випуску продукції, що виробляється нині й не користується попитом у споживача. При уdosконаленні стратегічного управління товарною політикою виробничого та управлінська діяльність підприємства повинна бути підпорядкована випуску визначених видів якісних товарів із заданими техніко-економічними характеристиками у необхідній кількості.

Стратегія ціноутворення – це вибір підприємством певної динаміки вихідної ціни товару, спрямованої на отримання найбільшого прибутку в рамках планованого періоду. Відповідно до класифікації, запропонованої Дж. Телліссом, виділяються три основні варіанти стратегії ціноутворення: диференційована, конкурентна, асортиментна. Такий підхід до класифікації ґрунтуються на цілях підприємства та неоднорідності покупців, що дозволяє реалізувати один і той же товар за різними цінами.

Ресурсно-ринкова стратегія – це сукупність стратегічних рішень, що визначають поведінку на ринку ресурсів виробництва. У ресурсно-ринкову стратегію можуть входити рішення, які безпосередньо стосуються вибору номенклатури, обсягу та якості сировини і комплектуючих, що споживаються підприємством.

Інтеграційна стратегія – сукупність стратегічних рішень, що визначають інтеграційні функціонально-управлінські процеси внутрішньо фіrmової взаємодії та зв'язку з іншими системами (у тому числі на рівні спільної діяльності, злиття капіталів, участі в управлінні інтегрованим капіталом), а також взаємодії з державою та її органами. Інтеграційна стратегія виправдана, коли підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки в ланцюзі виробництва і продажу товару.

Групу стратегій, що реалізуються у внутрішній сфері підприємства, складають виробнича, кадрова стратегія та стратегія управління.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів [7, с. 398]. Вона орієнтована на створення економічно ефективної, гнучкої

виробничої системи, здатної адаптуватися до можливих змін. Виробнича стратегія повинна враховувати наявні у підприємства ресурси, обсяги виробництва, технологічні можливості виробництва, гнучкість виробництва, рівень кваліфікації та підготовки персоналу та інше [8, с. 186].

Кадрова стратегія – сукупність стратегічних рішень, щодо використання та розвитку персоналу, спрямованих на удосконалення здібностей, задоволення потреб працівників та досягнення поставлених цілей підприємства.

Стратегія управління – сукупність стратегічних рішень, що визначають характер управління підприємством під час реалізації обраної стратегії.

О.С. Віханський, розглядаючи типи стратегій розвитку бізнесу, виділяє деякі найбільш поширені, вивірені практикою і широко висвітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які зазвичай називають базисними, чи еталонними.

Першу групу еталонних стратегій складають стратегії концентрованого зростання. Конкретними типами стратегій концентрованого зростання є:

- стратегія посилення позиції на ринку – спрямована на те, щоб з даним продуктом завоювати кращі позиції на даному ринку;
- стратегія розвитку ринку – полягає у пошуку нових ринків для продукту, що вже виробляється;
- стратегія розвитку продукту – припускає розвиток бізнесу за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку [9, с. 47].

Наступну групу еталонних стратегій складають стратегії інтегрованого зростання, які пов’язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Виділяють два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції – спрямована на зростання фірми за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками;
- стратегія прямої вертикальної інтеграції – виражається у зростанні фірми за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, які знаходяться між фірмою і кінцевим споживачем [9, с. 48].

Третю групу еталонних стратегій розвитку бізнесу складають стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Основними стратегіями диверсифікованого зростання є:

- стратегія центрованої диверсифікації – припускає, що фірма залишається у рамках основного бізнесу і шукає додаткові можливості виробництва нових продуктів, які знаходяться у вже існуючому бізнесі;
- стратегія горизонтальної диверсифікації – спрямована на пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нового продукту, який вимагає нової технології;
- стратегія конгломеративної диверсифікації – полягає у розширенні фірми за рахунок виробництва нових продуктів, які реалізуються на нових ринках, технологічно не зв'язаних з вже існуючими [9, с. 49-50].

Четверту групу еталонних стратегій розвитку бізнесу складають стратегії скорочення. Виділяють чотири типи стратегіїї скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації – є граничним випадком стратегії скорочення та здійснюється якщо фірма вже не може вести бізнес;
- стратегія «збору врожаю» – розрахована на те, щоб при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля домогтися за період скорочення отримання максимального сукупного доходу;
- стратегія скорочення – полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи напрямків бізнесу, аби здійснити довгострокову зміну кордонів ведення бізнесу;
- стратегія скорочення витрат – пов’язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей [9, с. 51-52].

Системний підхід до управління розвитком підприємства передбачає розчленовування об’єкту, що вивчається, на складові елементи й визначення поведінки складного об’єкта як результату об’єднання властивостей підсистем, що входять до нього. Твердження, що розробка стратегії підприємства має здійснюватись з урахуванням системного підходу до управління, виходить з того що, підприємство – це соціально-економічна система, яку характеризують такі риси розвитку, як комплексність про-

блем і необхідність їх вивчення в єдиності, підвищення складності об'єктів взаємодії, динамічності ситуацій, необхідність прогнозування майбутніх потреб в ресурсах [10, с. 275]. Отже, будь-яку виробничу організацію, у тому числі і промислове підприємство, можна розглядати як систему. За класифікацією К. Боулдінга, підприємство – це система восьмого рівня – рівня соціальної організації, тобто організації, ключовим елементом якої є людина, а точніше, її соціальна сутність, здатність до сумісної координації роботи з іншими людьми (у суспільстві) [11, с. 50].

Підприємство, як система включає дві складові:

- зовнішнє оточення, що включає вхід, вихід системи, зв'язок з зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок;
- внутрішню структуру – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей системи [12, с.134].

Системне управління підприємством передбачає дотримання наступних основних законів системи:

- пропорційності, що визначає високу якість продукції на всіх стадіях виробничого процесу. Внутрішня пропорційність повинна поєднуватись із зовнішньою пропорційністю, тобто відповідним рівнем розвитку елементів зовнішнього середовища;
- композиції, тобто узгодження спільної та приватної мети;
- зважання на «вузьке місце», де особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи;
- онтогенезу, що враховує послідовність стадій життєвого циклу;
- інтеграції, що спрямовують систему на високий рівень організації і що дають змогу одержати синергетичний ефект;
- інформованості, що виділяє інформаційне забезпечення як головну умову конкурентоспроможності;
- стійкості, що висуває вимоги до побудови системи (статичний стан) і до її функціонування (динамічний стан) [13, с. 50–57].

Процес управління підприємством з позицій системного підходу можна представити у вигляді багатогранної моделі. Відповідно до якої системне управління підприємством передбачає такі етапи:

- розробка концепції і принципів управління діяльністю підприємства;
- визначення головних цілей і завдань системи управління;

- вироблення загального підходу до оцінки стану системи управління та визначення критеріїв оцінки;
- аналіз підсистем управління (фінанси, маркетинг, комунікації тощо);
- пошук відхилень від заданого стану;
- усунення причин і факторів відхилень;
- реалізація управлінських рішень;
- оцінка результатів [14, с. 178].

Слід зазначити, що необхідною умовою системного управління розвитком є визначення цілей управління підприємством (від загальної цілі підприємства до цілей рівня основних підсистем підприємства). Важливим завданням є вироблення принципів управління об'єктом – підприємством.

Розробленим принципам слід підпорядкувати організаційну структуру, завдання структурних підрозділів, зміст інформаційного забезпечення діяльності організації. Чітке вироблення цілей і принципів функціонування підприємства як системи дозволить виробити критерії оцінки стану системи управління підприємством.

Головне призначення системного підходу зводиться як до аналізу систем, так і до системного розгляду деяких сукупностей елементів і зв'язків між ними. Причому на підставі одного досліджуваного об'єкта можуть бути змодельовані різноманітні системи: залежно від обраного критерію, тобто залежно від того компонента або властивості, який буде визначено як системоутворючу ознаку [14, с. 180-181].

Системне управління розвитком підприємства передбачає вплив керуючого суб'єкта на об'єкт управління для досягнення поставлених завдань. При цьому, суб'єктами управління діяльністю підприємства є керівники, менеджери, спеціалісти підприємства, які беруть участь у виконанні окремих функцій або елементів управління. Об'єктами управління є персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, комунікації, інновації.

Зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації, що являє собою сам процес управління (процес розроблення і здійснення керуючої дії суб'єкта управління на об'єкт управління). Сполучною ланкою між керуючою та керованою

підсистемами виступає механізм управління: практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких підприємство впливає на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення визначених цілей.

Крім того, механізм управління розвитком підприємства включає нормативне, правове, інформаційне, організаційно-методичне забезпечення; цілі, стратегії, принципи, функції та методи управління. Виходом системи управління є інформаційні потоки прямої дії (зв'язок з зовнішнім середовищем). До входу належить інформація про стан об'єкта управління та зовнішнього середовища, отримана внаслідок зворотного зв'язку [14, с. 178].

Реалізація стратегічного управління розвитком з позицій системного підходу до діяльності підприємства, дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій у межах стратегічного управління.

Висновки. Ефективна реалізація стратегії розвитку можлива за умов своєчасного та адекватного реагування на зміни динамічного зовнішнього середовища, виклики процесів глобалізації та прискорення науково-технічного прогресу. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах ринку обмежених ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних тощо) доцільно здійснювати з позицій системного підходу. Оскільки, формування стратегії розвитку за допомогою системного підходу дозволяє комплексно розв'язувати проблеми в організації; зосереджує увагу на досягненні пріоритетних цілей і завдань; сприяє оптимізації використання ресурсів організації; надає можливість координувати роботу структурних підрозділів підприємства; інтегрує основні напрями господарської діяльності організації – плани розвитку фінансових відносин, маркетингові плани та плани соціального розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч.посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
2. Цмоць О.І. Аналіз і вибір методів стратегічного управління машинобудівним підприємством у режимі реального часу / О.І. Цмоць. // Науковий вісник НЛТУ України – 2010. – № 20.3. – С. 280 – 287.

3. Портер М. Конкуренция / М.Портер: пер. с англ.- М.: Издат. «Вильямс», 2001.– 495с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во “Питер”, 1999. – 416 с.
5. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стриклэнд – М.: Юнити, 1998. – 576 с.
6. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М.І. Головінов, О.І. Литвинов // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.19. – С. 224 – 228.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник / О.І. Ковтун. – [3-те вид.]. – Львів: «Новий світ – 2000», 2007. – 324 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
10. Гур'янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / А.Б. Гур'янов, О.А. Гришко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 274 – 277.
11. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств / Б.І. Холод, О.М. Зборовська // Академічний огляд. – 2010. – № 1. – С. 48–51.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов - М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2000. – 640 с.
13. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг // – М., 2001. – 258с.
14. Терещенко Д.А. Розробка системної моделі управління діяльністю підприємства / Д.А. Терещенко, А.Б. Гур'янов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35, – С. 177–181.