

УДК 005.21

Огієнко С. О.  
Письмак В. О.**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ  
ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

*The strategic management of enterprise in modern terms is researched in this article. The concepts of strategic management and strategy are analyzed. The basic features of strategic management of enterprise in modern economic terms are selected.*

У сучасних умовах ринкової трансформації економіки великого значення набуває стратегічна поведінка підприємства, яка дозволить йому пристосуватися до швидко змінних факторів зовнішнього середовища і перемогти у жорсткій конкурентній боротьбі. Якщо раніше підприємство досягало великих успіхів, концентруючись лише на внутрішньому стані і зосереджуючись на підвищенні ефективності показників поточної діяльності, то зараз необхідно виробляти стратегію управління, що передбачає урахування факторів зовнішнього середовища, для того, щоб воно було здатне адаптуватися до сучасних умов. Ринкова економіка формує особливий господарський механізм, структури управління, методи оперативного й стратегічного планування, в тому числі і на рівні підприємств. Тільки аналітичний підхід, що має на меті узгодження системи стратегічного планування зі змінами зовнішнього середовища й активний вплив на формування зовнішніх умов, здатен забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємств. З огляду на це, теоретичне обґрунтування необхідності стратегічного управління підприємством з урахуванням сучасних процесів інтеграції та кризовості економіки є суттєво важливим для підвищення усталеності будь-якого підприємства.

За останні роки вчені, які займаються проблемами стратегічного управління й розробкою стратегії поведінки підприємства в зовнішньому середовищі, створили цілісну систему основних знань про стратегічний менеджмент і планування. Серед них найбільш суттєві дослідження у сфері стратегічного управління виконані в роботах українських учених І. Лукінова, В. Пономаренка, В. Бабича, В. Герасимчука, О. Пушкаря, Д. Божжа, Д. Богині, А. Яковлєва, О. Тридіда та ін. Вони розглядали розвиток стратегічного управління з урахуванням особливостей української економіки. Із закордонних фахівців у теорію й методологію стратегічного управління вагомий внесок зробили І. Ансофф, Дж. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Стейнер, Дж. Гелбрейт, У. Кінг та ін. Але слід зазначити, що багато питань, які стосуються науково-методичного забезпечення стійкості розвитку підприємств з урахуванням ризику, інформаційного забезпечення системи стратегічного планування та взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства з оптимізаційним механізмом організації діяльності підприємства, є не вирішеними.

Перш ніж розглядати сутність стратегічного управління, слід аналізувати поняття стратегії з погляду підприємства. Виходячи з теоретичного аналізу існуючих досліджень стосовно поняття "стратегія" на підприємстві, визначимо складові даного терміна.

Так, як набір правил для прийняття рішень розглядають стратегію О. Люкшинова [1] та І. Ансоффа [2]. У тому ж напрямку подає визначення цього терміна й В. Царьов, який визначає стратегію як систему основних правил для вироблення рішень [3]. О. Виханський розглядає стратегію з двох суперечливих точок зору: як процес визначення кінцевого стану та як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації [4]. Автори у роботі [5] розглядають стратегію як "... розробку системи цілей,

що характеризує результат виробничо-господарської діяльності, які повинні бути досягнуті за довгостроковий проміжок часу з урахуванням факторів зовнішнього середовища". Таке трактування стратегії, на погляд авторів ще більше актуалізує питання формування та використання стратегічного планування у практичній діяльності вітчизняних підприємств. В. Бистров та автори даної роботи розглядають стратегію як сукупність дій, що, на їх погляд, не є виправданим, адже у такому випадку поняття стратегії звужується лише до операції, яка направлена на виконання певних видів робіт [6]. А отже від стратегічного управління будуть відірвані дуже важливі теми досліджень. У сучасному економічному словнику у визначенні стратегії наголошується на довгостроковості, принципіальності та важливості вироблених установок відносно розподілення певних ресурсів [7].

Узагальнюючи вищезазначені підходи до поняття стратегії, слід зазначити, що поняття "стратегія" майже у всіх підходах до його визначення виходить зі створення довгострокових ухвалень на довгостроковий проміжок часу з приводу певних заходів.

Стратегія є інструментом стратегічного управління. Термін "стратегічне управління" був уведений в 60-і – 70-і рр. з метою фіксації різниці між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням на високому рівні через зміни в умовах ведення бізнесу. Для кращого розуміння стратегічного управління зупинимось на терміні "управління".

Поняття "управління" в широкому змісті трактується як свідомо, цілеспрямована дія з боку суб'єктів або органів на людей та економічні об'єкти, які здійснюються з метою спрямувати їх дії і отримати бажані результати [8]. Величезний внесок у створення науки управління зробив американський інженер і дослідник Ф. Тейлор. Запропонована ним раціоналізація праці й відносин на виробництві дозволили докорінно змінити організацію й управління, значно підвищити ефективність виробництва. Він розглядав управління як мистецтво знати точно те, що має бути зроблено, і як це зробити кращим і дешевшим способом [8]. Ф. Тейлор виділив чотири групи управлінських функцій: вибір мети, вибір засобів, підготовка засобів, контроль результатів. Принципи управління, актуальні й сьогодні, розробив сучасник Ф. Тейлора – А. Файоль. Усі здійснювані на підприємстві операції А. Файоль розбив на шість груп: технічні, комерційні, фінансові, охорона майна й осіб, рахункові, адміністративні. Управління за А. Файолем полягає в тому, щоб передбачати, організовувати, розпоряджатися, погоджувати, контролювати. Ці основні принципи управління використовувались протягом багатьох років [9]. Але треба зазначити, що управління підприємством у колишньому СРСР значно відрізняється від управління сьогодні. Основна проблема реформування економіки в Україні, як і в інших колишніх соціалістичних країнах, полягає в тому, що розроблювачі програми реформ не до кінця передбачили формування нового типу підприємств, що характерний для перехідного періоду. Такі підприємства не є ні соціалістичними, ні ринковими. Вони скоріше орієнтовані на виживання й намагаються забезпечити продовження своєї діяльності у крайній нестабільних умовах.

Головна характерна риса функціонуючих сьогодні підприємств полягає в тому, що вони діють у постійно мінливих економічних умовах. При плановій і ринковій економіці існує відносна стабільність середовища. Тут необхідно відзначити кілька принципових особливостей сучасної української системи управління промисловими підприємствами. Сьогоднішній етап розвитку української економіки як ніколи раніше надає керівникові підприємства великий ступінь свободи творчого мислення у виборі тих чи інших ліній поведінки. При всій недосконалої прийнятих законів вони означають безприкладну санкціоновану перебудову основи виробничих відносин, а саме відносин власності. Особливості системи управління промисловими підприємствами на сучасному етапі тісно пов'язані зі зміною стратегічних орієнтирів у їх діяльності. Основними економічними цілями підприємства в ринкових умовах є підвищення ефективності виробництва, максимізація прибутку, завоювання нових ринків і

задоволення потреб колективу. Дуже важливою особливістю сучасного підприємства є орієнтація на споживача. Разом з тим, зростає вплив фактора господарського ризику, з'являються переваги вільного ціноутворення, можливості самостійного вибору постачальників і споживачів. Одночасно із цим з держави знімається всяка відповідальність за забезпечення підприємства сировиною й матеріалами, за збут його продукції, за рівень його заробітної плати. Якщо в колишньому СРСР галузеві міністерства, планові органи мали потужну мережу галузевих і відомчих інститутів, які виконували практично весь обсяг робіт щодо розробки перспективних напрямків розвитку підприємства, а завдання керівництва підприємства полягали лише у виконанні оперативних завдань, то зараз всі питання стратегічного управління перейшли до керівництва підприємства. Тому звернення до стратегічного управління є не тільки загальносвітовою тенденцією, а й вимушеною дією для забезпечення функціонування підприємства в екстремальних умовах.

Стратегічне управління за О. Виханським трактується як "...таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають реакції з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей" [4].

О. Люкшинов, даючи визначення стратегічного управління, робить акцент на тому, що це діяльність із забезпечення реалізації цілей організації в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища, що дозволяє оптимально використати існуючий потенціал і залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [1]. Разом з О. Люкшиновим, В. Царьов також асоціює стратегічне управління з діяльністю щодо постановки та реалізації довгострокових цілей [3].

Як багатоплановий поведінковий процес, який спрямований на розробку та реалізацію стратегії фірми з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, сприймають стратегічне управління автори роботи [5].

Узагальнюючи вищеподані визначення, автори роботи сприймають стратегічне управління як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток організації, а й конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яка може спричинити необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей і корегування загальної спрямованості розвитку [2].

Таким чином, слід зазначити, що стратегічне управління – це певним чином визначена філософія поточної діяльності компанії, орієнтована на довгострокову перспективу. Одночасно треба зазначити, що єдиної стратегії для всіх підприємств не існує, бо кожне підприємство в своєму роді унікальне (різні позиції на ринку, динаміка розвитку, потенціал, конкурентне середовище, стан економіки та ін.), але існує ряд основних моментів, які дозволяють говорити про деякі загальні принципи здійснення стратегічного управління, тобто існуючі теоретичні аспекти здійснення довгострокового управління, але перш за все треба пам'ятати, що стратегічне управління – це продукт творчої діяльності управлінського персоналу підприємства. Як загальні теоретичні аспекти здійснення стратегічного управління можна показати у вигляді послідовності певних дій.

Так, для проведення стратегічного управління спочатку потрібно провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ. Під аналізом зовнішнього середовища розуміють аналіз макросередовища (економічні, правові, політичні, екологічні, демографічні фактори) та безпосереднього середовища підприємства (конкуренти, постачальники, покупці). Під аналізом внутрішнього середовища розуміється аналіз кадрового потенціалу фірми, організації управління, виробництва, фінансової системи, маркетингу, організаційної структури підприємства.

На основі даних аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища визначається спочатку місія підприємства, тобто суть його існування, потім визначаються довгострокові цілі, на основі яких ставляться короткострокові цілі підприємства.

На етапі вибору стратегії приймаються рішення щодо того, яким чином буде підприємство досягати поставлених цілей. Даний етап в основному складається з вибору конкурентних переваг. Конкурентні переваги – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певні переваги порівняно з їх прямими конкурентами. Перш за все управлінський персонал підприємства повинен, враховуючи всі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, виділити ті цінності продуктів та послуг, що пропонуються споживачеві, які можуть зацікавити його і спонукати купити саме цей товар або послугу.

Виконання стратегії складається з того, що створюється база для реалізації стратегії. На етапі оцінки і контролю виконання стратегії визначається, чи відповідають результати діяльності поставленим цілям, з'ясовуються причини відхилень і здійснюються корективи, якщо вони необхідні і важливі [2].

Актуальність застосування стратегічного управління в сучасних умовах обумовлена такими причинами:

1. Відкритість підприємств (усвідомлення того, що будь-яка організація є відкритою системою й що головні джерела успіху організації перебувають у зовнішньому середовищі).

2. Конкурентне середовище функціонування підприємств (в умовах загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності організації є одним з вирішальних факторів її виживання й процвітання).

3. Мінливість зовнішнього середовища (для того щоб організація щонайкраще реагувала на вплив зовнішнього середовища, її система управління повинна мати адаптаційні здатності).

Слід зазначити, що при використанні стратегічного управління треба враховувати такі його особливості:

1) стратегічне планування як розділ стратегічного управління повинно актуалізуватися і доповнюватися поточним плануванням [2], з погляду на те, що зовнішнє середовище підприємства на даному етапі дуже мінливе через нестабільне політичне та економічне становище у країні;

2) стратегічне управління не передбачає детального опису майбутнього, воно лише може намітити результат – позицію, яку може займати підприємства в довгостроковій перспективі;

3) стратегічне управління не має чіткого алгоритму складання і виконання реальних планів;

4) для стратегічного управління потрібні значні витрати часу та ресурсів, а для сучасних підприємств питання економії ресурсів є визначальним в його діяльності. Саме тому питання стратегічного управління підприємством треба підіймати з урахуванням мінімізації витрат на ресурси підприємства;

5) ризик негативних наслідків досить великий, тому що в умовах глобалізації та нестійкого економічного, політичного й екологічного становища в будь-який момент функціонування підприємства можуть виникнути ускладнення як з боку внутрішнього, так і з боку зовнішнього середовища;

6) при використанні логістичного підходу до управління підприємством необхідно погоджувати цілі стратегічного підходу з інструментарієм логістичного управління.

Таким чином, необхідність використання стратегічного управління на підприємствах у сучасних економічних умовах підвищується. Актуальність втілення інструментарію стратегічного управління визначається нестійким зовнішнім середовищем підприємства. Ураховуючи основні особливості даного виду управління, можна досягти стійкого розвитку підприємства.

Додаткового теоретичного обґрунтування та методичного опрацювання потребують проблеми стратегічного управління постачальницько-збутового процесу в системі стратегічного розвитку підприємства.

**Література:** 1. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : [учебн. пособ. для вузов] / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с. 2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. 3. Царев В. В. Внутреннее планирование / В. В. Царев. – СПб. : Питер, 2002. –

496 с. 4. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с. 5. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учебник / А. И. Ильин. – 2-е изд., перераб. – Мн. : Новое знание, 2001. – 635 с. 6. Быстров В. Ф. Основы маркетинга : учебн. пособ. для экономических вузов. – СПб. : Изд. СПбГИЭА, 2002. 7. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 496 с. 8. Мескон М. Х. Основы менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн; [пер. с англ.] – М. : Дело, 1998. 9. Стратегический менеджмент : учебн. пособ. для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

Стаття надійшла до редакції  
07.07.2009 р.

УДК 334.735:658(477)

Івченко Є. І.

## МЕТОДИКА АНАЛІЗУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

*In the article the general questions of methodology of analysis of Ukraine co-operation consumer enterprises system control are examined in the conditions of dynamics of transformation processes in an economy and directions of it to practical realization.*

Економічний успіх держави безпосередньо визначається наявністю в ній конкурентоспроможних галузей і підприємств. Конкурентоспроможність підприємств пов'язана з чинниками, що виникають у середовищі їх господарської діяльності. Джерелом чинників є внутрішні й зовнішні протиріччя розвитку суспільства й економіки. Існують чинники двох типів: на які підприємства не здатні впливати та ті, характеристики яких підприємство може змінювати. Чинники обох типів викликають загрозу економіці підприємств як наслідок протиріч, що розвиваються як у внутрішньому економічному середовищі підприємств, так і за його межами. Неузгодженість підприємств (у тому числі підприємств споживчої кооперації України) із зовнішнім середовищем, призвело до спаду виробництва, розпаду організацій або їх банкрутств. Зменшення життєздатності підприємств (у тому числі підприємств споживчої кооперації України) відбулося в результаті різкої зміни характеристик зовнішнього середовища. Усе це визначає актуальність проблеми аналізу й синтезу систем управління підприємствами (у тому числі підприємствами споживчої кооперації України). Наявність сучасних систем управління забезпечить конкурентоспроможність підприємств, їх динамічний сталий розвиток, дозволить отримати зиск з нестабільної економічної ситуації. Чергова криза для таких підприємств (у тому числі підприємств споживчої кооперації України) є початком для нового зростання.

Вивчення літературних джерел [1–5] показало, що становище, яке склалося сьогодні в економіці України, обтяжене цілою низкою наслідків світової економічної кризи. Разом з тим, розвиток галузей і підприємств є досить вразливим через економічну, політичну і соціальну нестабільність в країні, яка викликана іншими причинами. За цих умов економіка України зазнає впливу таких факторів, як нерегульоване і стрімке зростання цін, спад виробництва та реалізації в багатьох галузях, платіжна криза, банкрутство підприємств та інших суб'єктів господарювання [1].

Різне падіння попиту на сировину, яка експортується, спровокувало скорочення обсягів промислового виробництва і формування дефіциту поточного рахунку платіжного балансу [2]. За цих умов погіршився фінансовий стан підприємств реального сектору економіки, виникли проблеми з обслугову-

ванням банківських боргів. Ресурсні кондиції банківської системи погіршуються, тобто фінансові установи не кредитують підприємства [1]. За даними Державного комітету статистики в Україні спад промислового виробництва в лютому 2009 року, порівняно з лютом 2008 року, становив 31,6%, у січні – лютому проти аналогічного періоду 2008 року – спад 32,8% [2]. Українські підприємства, які звикли до високої прибутковості, виявились неспроможними до роботи в умовах стагнації [3; 4]. Природно, що впливу економічної кризи зазнала й система споживчої кооперації України. Її підприємства отримують менше ресурсів, менше виробляють продукції, менше її експортують, їх прибуток знижується [5]. За цих умов, частина підприємств діє за стандартною антикризовою програмою: скорочення персоналу, зниження витрат на маркетинг і зменшення заробітної плати [3]. Але не всі підприємства йдуть на звільнення робітників. Після поновлення до докризових обсягів виробництва знайти кваліфіковані кадри буде досить важко. Більшість підприємств (у тому числі підприємств споживчої кооперації України) застосовує такі антикризові заходи:

оптимізація і контроль витрат;  
контроль обігового капіталу і грошових коштів;  
реструктуризація;  
злиття і поглинання;  
перегляд стратегії управління [3].

У межах впровадження вказаних вище заходів підприємства планують підвищити ефективність власного управління, розробити нові стратегії маркетингу та просування своїх товарів (послуг), впровадити комплексну систему управління витратами, а також перейти на нові стратегії позиціонування на глобальному ринку. Реалізація цих планів неможлива без аналізу поточної бізнес-ситуації та оцінки ефективності діючої системи управління підприємством з метою виявлення симптомів прояву економічної кризи у власній організації й забезпечення управління адаптацією підприємств в умовах динаміки трансформаційних процесів. Усе вищезазначене об'єктивно вимагає нових підходів і теоретичного осмислення шляхів адаптації систем управління підприємствами до сучасних умов.

Системи управління підприємствами (у тому числі підприємствами споживчої кооперації України) мають певні закономірності, що відображають якість природи інформаційних процесів, які протікають в їх середовищі, та кількісні співвідношення між показниками якості й параметрами управління. У більшості випадків сучасна система управління створюється (модернізується) для діючих організацій і підприємств. У зв'язку з цим, початок організації робіт зі створення (модернізації) сучасної системи управління є неможливим без обстеження діючої системи управління підприємством. Тільки за результатами відповідного аналізу можна визначити напрямок, зміст, трудомісткість розробки та впровадження сучасних систем управління підприємствами в умовах динаміки трансформаційних процесів. При цьому, для підприємств споживчої кооперації України необхідно враховувати певні особливості, які зумовлені їх природою, багатофункціональністю й організаційною побудовою.

Таким чином, метою статті є розробка методології аналізу систем управління підприємств споживчої кооперації України в умовах динаміки трансформаційних процесів в економіці та напрямків її практичної реалізації.

Підприємства споживчої кооперації в системі економічних відносин по суті не мають принципових відмінностей від підприємств в інших галузях і сферах господарства України. Але в якійсь характеристиці, змісті, функціях можна виділити низку особливостей, зумовлених природою, багатофункціональністю й організаційною побудовою системи споживчої кооперації. Основні з них це:

- 1) наявність комбінованої соціально-економічної системи;
- 2) багатогалузевий і багатоцільовий характер діяльності;
- 3) багатоступеневість і комплексність системи управління;
- 4) демократичність управління власністю і розподілу прибутку;
- 5) специфіка міжгалузевих зв'язків, зовнішньоекономічної діяльності, участь у міжнародному кооперативному русі;
- 6) сприяння соціальному і культурному розвитку села, народних промислів і ремесел, органічний (традиційний) зв'язок з сільським господарством;