

УДК 65.014.1

Дончак Л.Г.

к.е.н., старший викладач кафедри економіки підприємств і корпорацій

Ціхановська О.М.

*к.е.н., доц., завідувач кафедри економіки підприємств і корпорацій**Вінницький навчально-науковий інститут економіки ТНЕУ*

E-mail:dontschak@mail.ru

E-mail:olena7777@mail.ua

СУТНІСТЬ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття присвячена дослідженню поняття «стратегічне управління підприємством». Проаналізовано різні погляди науковців та запропоновано власне визначення даної категорії з точки зору системного, процесного та ситуаційного підходів. Досліджено систему стратегічного управління, яка передбачає аналіз стану усіх сфер функціонування підприємства. Встановлено, що стратегічне управління підприємством є процесом реалізації розроблених заходів, спрямованих на досягнення ефективного економічного розвитку цього підприємства. Також стратегічне управління повинно ґрунтуватись на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни. Запропоновано та обґрунтовано структурно-логічну модель удосконалення стратегічного управління підприємством, яка передбачає реалізацію сукупності логічно-послідовних етапів робіт, спрямованих на забезпечення ефективного стратегічного розвитку суб'єкта господарювання.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, системний підхід, процесний підхід, ситуаційний підхід, удосконалення.

Постановка проблеми. За сучасних складних умов розвитку та функціонування господарюючих суб'єктів виникає потреба в удосконаленні системи управління економікою підприємства, здатної адаптуватись до нестабільного зовнішнього середовища. Одним із напрямів вирішення цього завдання є формування ефективного стратегічного управління та розробка науково обґрунтованих стратегій розвитку промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень**i**

публікацій. Питання стратегічного управління діяльністю та розвитку підприємств досліджено в наукових працях багатьох закордонних та вітчизняних науковців: Ч. Гіла, Р. Акоффа, П. Друкера, М. Портера, Г. Мінцберга, Б. Альстренда, Д. Лемпела, Г. Азоєва, А. Мазаракі, І. Бланка, Л. Забродської, Г. Ялового, М. Туленкова, С. Лихопад, Н. Майданської, Б. Мізюка та ін. Проте, окремі питання теоретичної сутності стратегічного управління та шляхів його удосконалення на підприємствах залишаються недостатньо вивченими. А існуючі розбіжності у поглядах різних вчених щодо вивчення даних питань свідчать про необхідність подальших наукових досліджень.

Формування цілей статті. Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів стратегічного управління та розробка шляхів його удосконалення на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. На даний час в економічній літературі можна виділити чимало підходів до трактування поняття «стратегія». Сам термін «стратегія» походить від грецького «strategia», англійською «general», тобто «воєначальник» [1].

Доцільно погодитись з автором, що сьогодні в науці виділяють кілька основних підходів до визначення стратегії підприємства [2, с. 297]:

1) перший ґрунтується на уявленнях зацікавлених у розвитку підприємства осіб про результати цього розвитку і оптимальному стані фірми. При такому підході в процесі формування стратегії розвитку виділяється чітка ієрархія «місія – стратегія – цілі – завдання»;

2) другий підхід розглядає стратегію розвитку підприємства як синтез окремих стратегічних рішень, визначаючи її як сукупність рішень, достатніх для визначення основних напрямів діяльності;

3) третій підхід являє собою різні комбінації елементів перших двох.

Досить широко трактування стратегії наводять Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Д. Лемпел, які дане поняття визначають як «п'ять П»: 1) стратегія – це план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку із теперішнього в майбутнє; 2) стратегія – це принципи поведінки або модель поведінки; 3) стратегія – це позиція; 4) стратегія – це перспектива; 5) прийом, маневр з метою перехитрити суперника [3, с. 167].

Що стосується поняття «управління», то в узагальненому вигляді воно трактується як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, який змінює режим існування системи, в якій вони діють.

На думку відомого англійського економіста Альфред Маршала (1842-1924) управління доцільно виділити в окремий фактор виробництва поряд із трьома

традиційними, а саме: капіталом, працею та землею. Необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці і відокремленням управлінської праці від виконавчої [4, с. 389].

Зростання значення фактору управління в епоху науково-технічної революції послужило основою для появи концепції «менеджеріальної революції», згідно з якою влада переходить від власників до управлінців. Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор (1856-1915). Запропонована ним раціоналізація праці і відносин на виробництві дозволила корінним чином змінити організацію і управління, а значить і ефективність виробництва. Ф. Тейлор розглядав управління як «мистецтво знати точно, що слід зробити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом» [6, с. 68].

Поняттю стратегічного управління присвячено багато публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів. Так, С. Лихопад та Н. Майданська розглядають стратегічне управління як діяльність підприємства в умовах невизначеності та поділяють його в залежності від виду ресурсів підприємства: стратегічне управління персоналом, стратегічне управління прибутком підприємства тощо [7, с. 265].

Варто відмітити погляд Б. Мізюка, на думку якого стратегічне управління передбачає довгострокове керування організацією, визначення специфічних цілей діяльності, розроблення стратегій для досягнення цих цілей, враховуючи всі зовнішні та внутрішні умови [8, с. 403].

Враховуючи те, що стратегічне управління підприємством має певну сукупність взаємопов'язаних між собою елементів, реалізація яких вимагає послідовного процесу, в статті пропонується розглянути дану категорію, виходячи із системного, процесного та ситуаційного підходів (рис. 1).



Рис. 1. Основні підходи до визначення стратегічного управління підприємством

Системний підхід – це один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем [4, с. 38; 5, с. 78]. Відповідно, система – це сукупність пов'язаних між собою елементів.

З точки зору системного підходу стратегічне управління можна розглядати як відносно самостійну складну систему, що складається із сукупності певних елементів та взаємозв'язків між ними. В свою чергу, елементи за певних умов теж можуть розглядатися як окремі системи.

Процес – це послідовність безперервних взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей [9, с. 16]. Тому, виходячи з процесного підходу, стратегічне управління підприємством є послідовним процесом реалізації взаємопов'язаних дій, направлених на досягнення кінцевого результату. Якщо система розглядає взаємозв'язки між її елементами, то процес акцентує увагу на послідовності виконання взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління, однак з тим, що треба визначити місію, проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, погоджуються всі.

Варто також пам'ятати й про те, що застосування процесного підходу до визначення стратегічного управління підприємством є дещо умовним, оскільки на практиці такий процес часто може порушуватись через часту повторюваність окремих етапів робіт.

Крім системного та процесного підходів стратегічного управління підприємством варто врахувати й ситуаційний підхід. Основоположником даного підходу є Г. Деніссон, на думку якого використання різних методів управління спричиняється ситуацією, тобто сукупністю обставин, які в даний час чи в майбутньому матимуть суттєвий вплив на функціонування підприємства [10, с. 213]. Базуючись на ситуаційному підході, стратегічне управління підприємством повинно ґрунтуватись на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію. В даному випадку, розробка стратегічних рішень не може бути довготривалою через досить швидку зміну середовища, в якому функціонує

підприємство.

Важливим аспектом дослідження стратегічного управління є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи його функціонування на підприємстві (рис. 2).

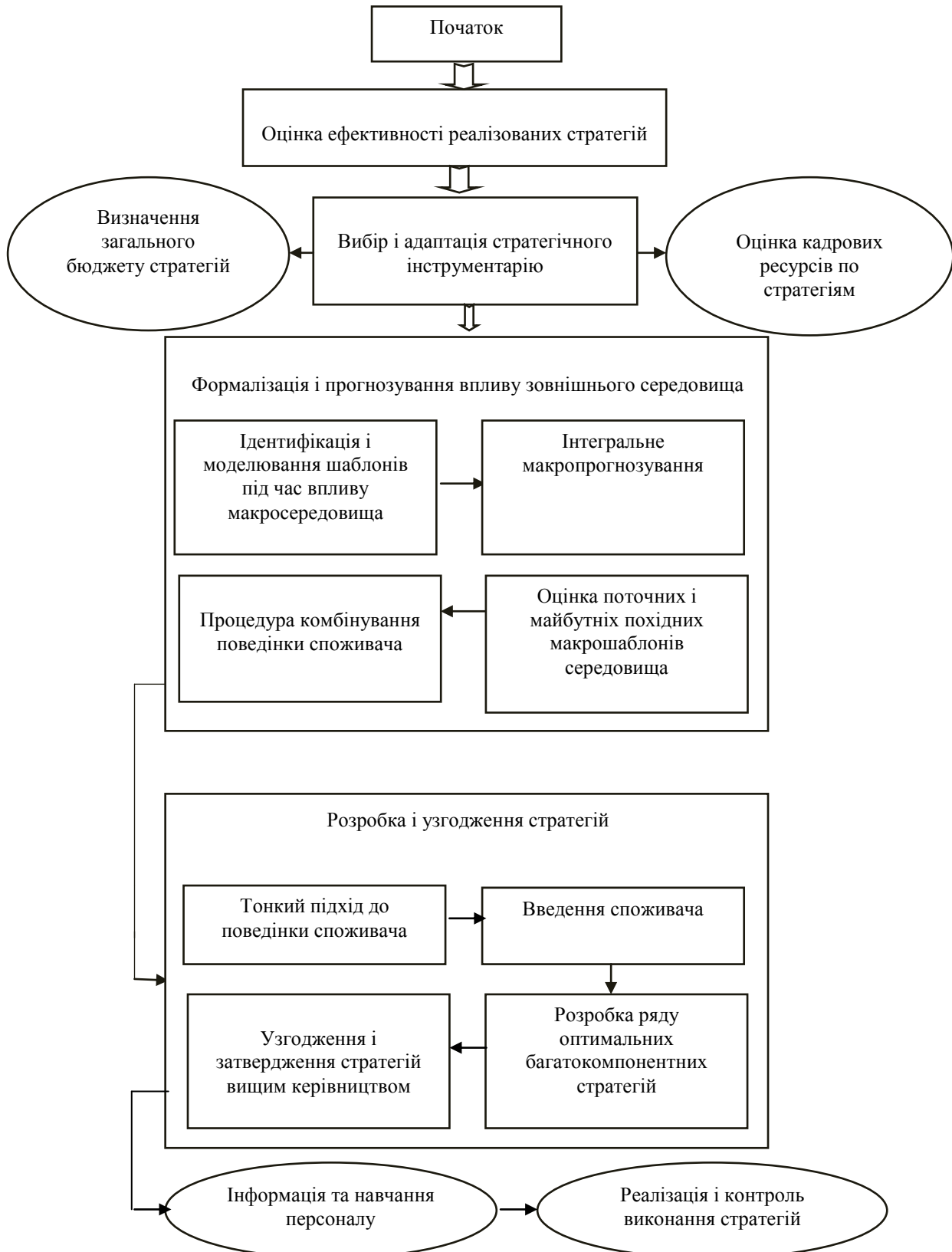


Рис. 2. Структурно-логічна модель удосконалення процесу стратегічного управління

Запропонована структурно-логічна модель удосконалення стратегічного управління господарюючого суб'єкта, яка складається із сукупності логічно-послідовних етапів робіт передбачає: 1. Оцінку ефективності стратегічних альтернатив, реалізованих у минулі стратегічні періоди. 2. Визначення поточного профілю організації. 3. Оцінку наявного формату стратегічного управління з погляду ступеня його формалізації, специфіки, ефективності та інструментальної бази.

Під час створення структурно-логічної моделі удосконалення стратегічного управління, виходили з припущення, що у загальній динаміці середовища існують корельовані і незалежні цикли та нециклічні тренди. Для детального аналізу впливів чинників із зовнішнього оточення використовується процес калібрування поведінки споживача (рис. 3).



Рис. 3 Процес калібрування поведінки споживача

Етап побудови дворівневої системи факторів формування шаблонів поведінки споживача та сценаріїв її розвитку складається з таких рівнів:

1) Оцінка поточної та потенційної взаємодії ритмів у впливах соціального мікросередовища, маркетингових і особистісно-психологічних факторів мікросередовища індивіда під впливом макропартнерів контекстного середовища.

2) Виявлення наявних і потенційних мотиваційних категорій і часткових

мотивів, а також можливостей споживання молочних продуктів.

На етапі ідентифікації поведінки типів споживачів необхідно встановити причинно-наслідковий зв'язок «шаблони поведінки – фактори середовища індивіда».

Такий підхід передбачає попереднє прогнозування й формалізацію впливів середовища підприємства, подальше розроблення часткових оптимальних за споживачем стратегій, за допомогою методів «тонкого підходу», а також розроблення часового ряду оптимальних багатокomпонентних стратегій з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства. При цьому, «тонкий підхід» до наявних шаблонів поведінки споживача означає найбільш повне задоволення й посилення наявних мотивів споживання продукції, яку виготовляє підприємство.

Висновки. Таким чином, варто виділити кілька основних підходів до визначення сутності стратегічного управління підприємством: системний, процесний та ситуаційний. Так, з одного боку, стратегічне управління підприємством розглядається як самостійно діюча система, яка передбачає аналіз стану усіх сфер функціонування підприємства. З другого боку, стратегічне управління підприємством є процесом реалізації розроблених заходів, спрямованих на досягнення ефективного економічного розвитку цього підприємства. З третього – стратегічне управління повинно ґрунтуватись на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни.

Запропоновано структурно-логічну модель удосконалення стратегічного управління підприємства, яка передбачає реалізацію сукупності логічно-послідовних етапів робіт, спрямованих на забезпечення більш ефективного стратегічного розвитку підприємства.

Список використаної літератури

1. TheOriginofStrategy: RichHorwath. StrategicThinkingInstitute, 2006. [Електроннийресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategyskills.com/>.
2. Кобелев В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелев, Ю. В. Захарченко //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 297-303.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб / Г. І. Кіндрацька. – Львів: Львівська політехніка, 2010. – 407 с.
4. Козловський В. О. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств: монографія / В. О. Козловський, Л. Г. Дончак. – Тернопіль: Крок, 2013. – 204 с.

5. Дончак Л. Г. Формування внутрішнього економічного механізму підприємства / Л. Г. Дончак // Агроінком. – 2012. – № 10-12. – С. 77-81.
6. Менеджмент: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. – Львів: видавництво Львівської політехніки, 2012. – 240 с.
7. Лихопад С. М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств / Лихопад С. М., Майданська Н. М. // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету: зб. наук.-техн. пр. – Вип. 15.5 – Львів: НЛТУ України, 2005. – С. 265-267.
8. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2006-2009. – 544 с.
9. Большунова А. І. Теоретичні аспекти процесного підходу до управління підприємством [Текст] / А. І. Большунова, В. О. Лукнов // Праці першої науково-практичної інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем: теорія і практика». – Донецьк: ДонНУ, 2010. – С. 16-18.
10. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.

References

1. TheOriginofStrategy: RichHorwath. StrategicThinkingInstitute, 2006. Retrievedfrom<http://www.strategyskills.com/> [inEnglish].
2. Kobieliiev, V.M., Zakharchenko, Yu.V. (2013). *Teoretichnitametodolohichniosnovyformuvanniastratehiirozvytkupidpriemstva[Theoreticalandmethodologicalfoundationsofenterprise developmentstrategy]*. Visnykekonomikytransportu i promyslovosti, 42, pp. 297-303 [inUkrainian].
3. Kindratska, H.I. (2010). *Stratehichnyimenedzhment[Strategicmanagement]*. Lviv: Lvivskapolitekhnikha [inUkrainian].
4. Kozlovskiy, V.O., Donchak, L.H. (2013). *Vnutrishniiekonomichnyimekhanizmvyrobnychykhpidpriemstv[Internaleconomicmechanismindustrialenterprises]*. Ternopil: Krok[inUkrainian].
5. Donchak, L.H. (2012). *Formuvanniavnutrishnohoekonomichnohomekhanizmutpidpriemstva[Forming of compositing elements of internal economic mechanism of enterprise]*. Ahroinkom, 10-12, pp. 77-81[inUkrainian].

6. Kuzmin, O.Ye., Mala, N.T., Melnyk, O.H., Sanina, O.R. *Menedzhment [Management]*. Lviv: Lvivskapolitekhnika [inUkrainian].
7. Lykhopad, S. M., Maidanska, N.M. (2005). *Mistsestrategichnohoupravlinniavdiialnostipidpryemstv[Placeofstrategicmanagement inactivityofenterprises]*.NaukovyivisnykNatsionalnoholisotekhnichnohouniversytetu – Scientific Bulletin of National Forestry University. Lviv: NLTUUKrainy, issue 15.5, pp. 265-267[inUkrainian].
8. Miziuk, B.M. (2006-2009). *Osnovystrategichnohoupravlinnia[FundamentalsofStrategicManagement]*.Lviv: Mahnoliia[inUkrainian].
9. Bolshunova, A.I., Luknov, V.O. (2010). *Teoretychniaspektyprotsesnohopidkhodu do upravlinniapidpryemstvom[Theoretical aspects of the process approach to enterprise management]*.Upravlinniarozvytkomsotsialno-ekonomichnykh system: teoriiaipraktyka: pratsipershoinaukovo-praktychnoi internet-konferentsii – Proceedings of the First Scientific and Practical Internet Conference "Managing the development of socio-economic systems: Theory and Practice".Donetsk: DonNU, pp. 6-18 [inUkrainian].
10. Podolchak, N.Yu. (2012). *Strategichnyimenedzhment[Strategicmanagement]*. Lviv: Lvivskapolitekhnika[inUkrainian].

**ДОНЧАК Л. Г., ЦИХАНОВСКАЯ Е. М. СУЩНОСТЬ И
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Статья посвящена исследованию понятия «стратегическое управление предприятием». Проанализированы различные взгляды ученых и предложено собственное понимание данной категории с точки зрения системного, процессного и ситуационного подходов. Исследована система стратегического управления, которая предусматривает анализ всех сфер функционирования предприятия. Установлено, что стратегическое управление предприятием представляет собой процесс реализации ряда работных мероприятий, направленных на достижение эффективного экономического развития этого предприятия. Также стратегическое управление должно основываться на постоянном анализе и понимании ситуации, динамики ее изменения. Предложено и обосновано структурно-

логическую модель совершенствования стратегического управления предприятием, которая предусматривает реализацию совокупности логически-последовательных этапов работ, направленных на обеспечение эффективного стратегического развития предприятия.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, системный подход, процессный подход, ситуационный подход, совершенствование.

DONCHAK L., TSIHANOVSKA O. THE ESSENCE AND IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE

The article is conserved the research of concept «strategic management». The different points of views are analysed and determination of this category is offered from the point of view of the system, process and situational approaches. Studied the system of strategic management that involves the analysis of the status of all areas of functioning of the enterprise. It is established that strategic management is the process of implementation of measures aimed at achieving effective economic development of this enterprise. Also strategic management should be based on systematic analysis and understanding of the situation, the dynamics of its changes. Proposed and substantiated the structural and logical model improvement of strategic management that involves the implementation of the totality of logically successive stages of work aimed at ensuring effective strategic development of the entity.

Keywords: strategy, strategic management, systematic approach, process approach, situational approach, improvement.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2016 р.

Авторська довідка

	Українською мовою	Англійською мовою
ПІБ/ Last name, first name	Дончак Леся Григорівна	Donchak L.
Науковий ступінь/ Scientific degree	к.е.н.	Candidate of Economics Sciences
Вчене звання/ Scientific rank	-	-
Посада/ Position	старший викладач кафедри економіки підприємств і корпорацій	Senior lecturer of the department of Economics enterprises and corporations
Установа/ Establishment	Вінницький навчально-науковий інститут економіки ТНЕУ	Vinnitsa research institute of economy Ternopil National Economic University

	Українською мовою	Англійською мовою
ПІБ/ Last name, first name	Ціхановська Олена Михайлівна	Tsihanovska O.
Науковий ступінь/ Scientific degree	к.е.н.	Candidate of Economics Sciences
Вчене звання/ Scientific rank	доцент	Associate Professor
Посада Position	Завідувач кафедри економіки підприємств і корпорацій	Head of the Department of Economics enterprises and corporations
Установа Establishment	Вінницький навчально-науковий інститут економіки ТНЕУ	Vinnitsa research institute of economy Ternopil National Economic University