

А. А. Жигірь,  
к. е. н., доцент кафедри фінансів, Азовський регіональний інститут управління  
Запорізького національного технічного університету

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

**Перехід до ринкових відносин зумовлює застосування методів стратегічного планування та управління для вітчизняних підприємств різної форми власності. Нинішній стан промислових підприємств вимагає нового якісного підходу до розробки стратегії розвитку підприємства, прогнозування, оцінки та аналізу положення підприємства.**

**Passing to the market relations stipulates application of methods of the strategic planning and management for the domestic enterprises of different pattern of ownership. The present state of industrial enterprises requires the new high-quality going near development of strategy of development of enterprise, prognostication, estimation and analysis of position of enterprise.**

*Ключеві слова: стратегічне планування, стратегічне управління, обґрунтування, ресурси, капіталовкладення.*

*Key words: strategic planning, strategic management, ground, resources, capital investments.*

## ВСТУП

Перехід до ринкових відносин зумовлює застосування методів стратегічного планування та управління для вітчизняних підприємств різної форми власності. Нинішній стан промислових підприємств вимагає нового якісного підходу до розробки стратегії розвитку підприємства, прогнозування, оцінки та аналізу положення підприємства.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Метою статті є розгляд та обґрунтування методологічних основ управління підприємницькою діяльністю.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ключовим моментом сучасної системи поглядів на менеджмент є таке принципове положення, як відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, який полягає у твердженні, що успіх підприємства визначається, насамперед, раціональною організацією виробництва продукції, зниженням втрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього, на перше місце виходить проблема гнучкості і адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. Останнє характеризується сукупністю перемінних, які знаходяться за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку менеджменту. Це, насамперед, ті підприємства та люди, які пов'язані з даним підприємством через цілі і задачі, які стоять перед ними: постачальники, споживачі, акціонери, кредиторів, конкуренти, профспілки, торговельні організації, спілки споживачів, урядові органи тощо. Крім того, існує другий ряд перемінних зовнішнього середовища — соціальні фактори і умови, які прямо не впливають на оперативну діяльність підприємства, а зумовлюють стратегічно важливі рішення,

які приймаються менеджментом. Важлива роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і перемінним. Значення факторів зовнішнього середовища значно підвищуються у зв'язку з ускладненням всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), які складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію і тактику підприємства. [1]

Використання в управлінні теорії систем полегшує задачу розгляду підприємства в єдності його складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім середовищем. Внутрішнє середовище кожного підприємства формується під впливом змінних, які мають безпосередній вплив на процес перетворень (виробництво продукції, послуг тощо). Не дивлячись на те, що ці фактори діють в межах підприємства (підприємства в своїй діяльності залежать від енергії, інформації та інших ресурсів, які надходять ззовні), вони не завжди знаходяться під прямим контролем менеджменту. Використання ситуаційного підходу в управлінні, згідно якого вся організація всередині підприємства є відповіддю на різні за своєю природою види впливу ззовні, є об'єктивною необхідністю. Його центральний момент — ситуація, тобто конкретний набір обставин, що має суттєвий вплив на роботу організації за даний проміжок часу. З цього виходить визнання важливості специфічних заходів, за допомогою яких виділяються фактори, впливаючи на які можна досягнути мети [3].

Соціальна відповідальність менеджменту полягає як у відповідальності перед суспільством в цілому, так і перед окремими людьми, які працюють на підприємстві. Нова роль людини як ключового ресурсу стала вимагати від менеджерів зусиль по створенню умов для реалізації закладених в ній потенціалу до саморозвитку.

Звідси — необхідність уваги до таких факторів, як організаційна культура. Різні форми демократизації управління, участь працівників у прибутках, власності, управлінні. Найважливішою характеристикою менеджменту на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу в організаціях, потужність якої ґрунтується на знанні та використанні інтелекту. Ця група, яка має доступ до інформації та наділена високою культурою, не може розглядатися як один з економічних факторів виробництва, а трактується як ключовий ресурс, ефективне використання і нарощування якого є центральною задачею менеджменту.

Кожне промислове підприємство, незалежно від його розмірів і галузевої спеціалізації, можна розглядати як виробничо-економічну систему, для якої формуються загальні закономірності і принципи розвитку.

Управлінські рішення щодо розвитку підприємства можуть прийматися на різних рівнях: рівень загальнонаціональної і галузевої економіки; регіональний рівень; рівень підприємства.

Рішення перших двох рівнів мають характер побічних регуляторів підприємства. Направленість таких управлінських рішень пов'язана з розробкою правил, які визначають вплив на мотиваційну сферу суб'єктів ринкової економіки: перерозподіл вільних ресурсів шляхом усунення або штучного створення певних диспропорцій в регіоні.

На рівні підприємства в задачі розвитку системи управлінських рішень можна виділити, в свою чергу, ще три рівні. Перший рівень пов'язаний з рішеннями відносно перерозподілу зусиль між функціонуванням і розвитком (рішення щодо цінностей, сфер інтересів, стратегій і кількісних показників ресурсів). Задачі другого рівня спрямовані на формування портфеля інновацій, вибір динаміки реалізації інновацій і способів активізації їх потоків. Третій рівень пов'язаний з рішеннями щодо технології реалізації нововведень і створення їх детальних проектів.

Сутність менеджменту як корисної діяльності полягає у використанні сукупності сучасних принципів, методів, засобів та форм управління підприємством з метою підвищення ефективності його роботи, збільшення прибутку, що також передбачає управління людським капіталом, яке у комплексі повинно забезпечувати досягнення поставлених цілей. Саме останні визначають концепцію розвитку підприємства та основні напрями його ділової активності, що зумовлює необхідність розробки власної економічної політики, суть якої полягає в:

- формуванні стратегічних цілей та задач;
- аналізі сильних та слабких сторін діяльності підприємства;
- оцінці існуючих і перспективних напрямів господарської діяльності;
- аналізі зовнішнього оточення і його впливу на функціонування підприємства;
- визначенні альтернативних видів виробничо-господарської діяльності;
- виборі стратегії;
- щорічному складанні бюджету підприємства, визначенні його функціональних та господарських складових.

Під поняттям "стратегічний менеджмент" ми розуміємо такий вид управління, який ґрунтується на стратегічних цілях підприємства і передбачає визначення концептуальних позицій на перспективу, в залежності від пріоритетних напрямів розвитку.

Розвиток виробничо-економічної системи, якою є підприємство, може розглядатися як саморозвиток або як керований розвиток. Стратегічне планування досить широко використовується в практиці управління багатьох підприємств в країнах з розвинутою економікою [2].

Ефективна система управління повинна відповідати стану прямих і побічних факторів, які впливають на підприємство, і змінюватися разом з ними. У розвитку систем управління можна виділити наступні етапи.

1. Управління на основі контролю за виконанням завдань, при якому реакція організації на зміни виявляється після завершення дій. Це реактивна адаптація, яка природно властива організації, але вимагає багато часу на обмірковування її неминучості та адаптацію системи до неї.

2. Управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можливо передбачити шляхом екстраполяції минулих тенденцій (довгострокове планування).

3. Управління на основі передбачення змін, коли мають місце раптові явища, а темп змін прискорився, однак не настільки, що можна було б вчасно визначити тенденції і реакцію на них шляхом опрацювання відповідної стратегії (стратегічне планування).

4. Управління на основі гнучких екстрених рішень, коли багато важливих задач виникає настільки швидко, що їх неможливо передбачити (стратегічне управління).

Довгострокова і стратегічна системи планування відрізняються тлумаченням майбутнього. В системі довгострокового планування робиться припущення, що майбутні події можуть бути передбачені шляхом екстраполяції історичних тенденцій росту. Керівники організації виходять з того, що в перспективі результати діяльності покращаться (в порівнянні з минулим періодом), що і покладено до основи обґрунтування плану. Результат такої політики — постановка цілей розвитку, які базуються на необґрунтованому оптимізмі та з якими не сходяться реальні результати. Як правило, реальні результати нижчі за заплановані.

У системі стратегічного планування не робиться передбачення, що майбутні події повинні бути краще подій минулих та їх можна досліджувати методами екстраполяції. В стратегічному плануванні важливе місце відводиться аналізу перспектив підприємства, задачею якого є з'ясування небезпечних тенденцій, можливостей, а також надзвичайних ситуацій, які можуть змінити тенденції, які склалися. Цей аналіз доповнюється аналізом позицій в конкурентній боротьбі.

Стратегічне управління вийшло еволюційним шляхом із стратегічного планування, яке складає його суттєву основу. Воно викликає все більший інтерес у підприємств, які стикаються з труднощами при реалізації принципово нових стратегій. Для того, щоб визначити термін "стратегічне управління", звернемося до аналізу поведінки комерційних і некомерційних підприємств. Ці підприємства демонструють різні стилі пове-



**Рис. 1. Основні етапи управління розвитком підприємства**

динки, але основними є два: прирістний і підприємницький.

Прирістний стиль поведінки підприємства характеризує метод постановки цілей "від досягнутого"; він спрямований на максимізацію відхилень від традиційної поведінки як в самому підприємстві, так і у взаємовідносинах з оточуючим середовищем. Підприємства, які використовують цей стиль поведінки, прагнуть до уникнення змін, їх обмеження та мінімізації. При прирістній поведінці дії приймаються в тому випадку, якщо необхідність стає неминучою. Пошук альтернативних рішень ведеться послідовно і приймається перше задовільне рішення. Таку поведінку використовують більшість комерційних підприємств, які успішно працюють впродовж тривалого часу, та всі некомерційні підприємства в галузі освіти, охорони здоров'я, релігії тощо. Багато комерційних підприємств, які дотримуються цього стилю, прагнуть до підвищення ефективності своєї діяльності, забезпечення раціонального використання ресурсів, в той час як некомерційні організації схильні до бюрократизації, збереження статус-кво [2].

Підприємницький стиль поведінки характеризується прагненням до змін, передбаченням майбутніх небезпек та нових можливостей. Ведеться широкий пошук управлінських рішень, коли розробляються численні альтернативи і з них вибирається оптимальна. Підприємство прагне до безперервного ланцюга змін, в якому воно бачить свій майбутній і успіх.

Некомерційні підприємства використовують цей стиль тільки на ранніх етапах свого розвитку, коли вони визначають коло своїх задач, формують організаційну структуру, свою соціальну значущість. На наступному

етапі вони, як правило, переходять до прирістного характеру поведінки. Підприємницьку поведінку частіше використовують приватні комерційні підприємства, ефективність діяльності яких прямо пов'язана з ринковими змінами. Приватні комерційні підприємства постійно ведуть підприємницький пошук можливостей росту за рахунок цих змін.

Підприємства, які використовують різні стилі поведінки, суттєво відрізняються за своїми характеристиками. Наприклад, підприємство, яке використовує прирістний стиль поведінки, бачить свою мету в підвищенні прибутковості, його організаційна структура порівняно стабільна, робота ведеться відповідно до ходу технологічного процесу, економія на масштабах виробництва вважається головним фактором ефективної діяльності, управлінські рішення являють собою реакцію підприємства на проблеми, які виникають.

Характеристика підприємства, яке використовує підприємницький стиль поведінки, має інший вигляд: мета — підвищення потенціалу прибутковості, організаційна структура гнучка, змінюється адекватно до умов оточуючого середовища, управлінські рішення приймаються шляхом

активного пошуку можливостей та прогнозування проблем. Суттєву різницю мають й інші організаційні характеристики.

Стратегічне управління пов'язане з постановкою цілей підприємства і підтримкою певних взаємовідносин з оточуючим середовищем, які дозволяють йому досягти поставлених цілей та відповідають його внутрішнім можливостям. Потенціал, який забезпечує досягнення цілей підприємства в майбутньому, є одним з кінцевих продуктів стратегічного управління. Не кожний вид продукції та послуг підприємства може бути включений до його потенціалу, а лише ті з них, які були випробувані з точки зору потенційної прибутковості. Це означає, що продукція підприємства, яка створена на базі нових перспективних технологій, має відмінні особливості і буде користуватися попитом на ринку.

Другим кінцевим продуктом стратегічного управління є внутрішня структура і організаційні зміни, які забезпечують чутливість підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Для підприємства це означає наявність здатності своєчасно виявляти зміни, а також керувати відповідними стратегічними діями, які передбачають наявність матеріальних можливостей для розробки, випробування і впровадження нових товарів, послуг та технологій. Потенціал підприємства та стратегічні можливості визначаються якістю підготовки персоналу.

Для промислово розвинутих країн в сучасних умовах характерна ситуація, коли розвиток зовнішнього середовища неможливо передбачити, а темпи і радикальність змін перевищують можливість організації у формуванні системи управління, ґрунтуючись при цьому на методах стратегічного менеджменту.

За умов, які склалися, організація повинна розглядатися як другорядний об'єкт стратегічного аналізу. Стратегія повинна орієнтуватися на задачі та умови функціонування систем більш високого порядку, для яких підприємство виступає тільки як один із елементів.

За своєю сутністю, стратегія являє собою набір правил, якими керуються організації під час прийняття управлінських рішень. Разом з тим, стратегію можна розглядати як загальний комплексний план, який призначений для того, щоб забезпечити досягнення господарських цілей організації.

Відмінними рисами стратегії є наступні:

1. Вибір загальних напрямків руху, які забезпечать зростання потенціалу і зміцнення позицій підприємства.

2. Розробка стратегічних проектів методом пошуку.

3. Використання узагальненої інформації про різні альтернативи.

4. Вибір орієнтирів як найвищого рівня прийняття рішень.

5. Взаємозамінність стратегій і орієнтирів.

Стратегія включає такі елементи:

1) місія підприємства;

2) визначення існуючих можливостей та потенційних зовнішніх погроз;

3) діяльність конкурентів;

4) аналіз внутрішніх і зовнішніх обмежень, які мають вплив на вибір стратегії;

5) мета, тобто бажаний етап розвитку; задачі, тобто шляхи реалізації мети;

6) курс дій і програми розвитку підрозділів;

7) необхідні ресурси та джерела їх фінансування;

8) ситуаційні плани, які враховують імовірність зміни зовнішнього середовища та характеризують відповідні варіанти, реакцію на них, враховуючи оцінку додаткових втрат, пов'язаних з переходом на запасні варіанти;

9) виражені в фінансових термінах найбільш загальні позиції стратегічного плану (з метою здійснення контролю за ходом реалізації стратегії): прибуток, витрати, обсяги виробництва та збуту тощо.

Аналіз процесу управління розвитком виявляє зміст та взаємозв'язок основних його етапів (рис. 1).

Система стратегічного менеджменту передбачає:

— виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі, незалежно від фактично існуючої структури управління виробничо-господарською діяльністю;

— створення центрів керівництва кожною стратегічною метою;

— оцінку та стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників відповідно до ступеня досягнення стратегічних цілей.

Світовий досвід стратегічного управління свідчить про різноманітність стратегій. Вони можуть бути зведені до наступних основних груп.

1. Концентрація виробництва, тобто розширення виробничих потужностей і збільшення на цій основі випуску тих продуктів, які традиційно вироблялися даним підприємством.

2. Вихід на нові ринки, тобто пошук нових областей і регіонів з незадоволеним та потенційним попитом на продукцію підприємства.

3. Розвиток та удосконалення продукту.

4. Інновації у технології виробництва, які базуються на наукових дослідженнях.

5. Інтеграція незалежних господарських одиниць.

6. Дезінтеграція — роз'єднання, створення структури, яка складається з окремих незалежних суб'єктів ринку.

7. Створення підрозділів, які мали б справу з підвищеним ризиком.

8. Концентрація, диверсифікація — збільшення асортименту товарів, які випускає підприємство.

9. Скорочення витрат підприємства, економія ресурсів.

10. Самоліквідація підприємства.

Розглянемо типи економічних стратегій за параметрами, які покладені в їх основу.

1. Масштабність стратегії. На великих підприємствах зазвичай існує загальноорганізаційна стратегія, спрямована на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства взагалі. Крім того, необхідно звернути увагу на програмні стратегії, пов'язані з реалізацією певної задачі. Це стратегія більш низького рівня відносно до загальноорганізаційних стратегій.

2. Якісний параметр, який визначає характер стратегії. Він залежить від цілей, закладених в стратегії, і стилю керівництва її розробників і виконавців. Відповідно до цього параметру, стратегія може бути агресивною, пасивною, очікувальною.

3. Стратегії можуть бути класифіковані за своїм функціональним напрямком. Визначають ринкові, маркетингові, фінансові, науково-дослідні стратегії, стратегії організаційного розвитку та інші [3].

## ВИСНОВКИ

Формування стратегії необхідно проводити на підставі трьох взаємопов'язаних компонентів: суспільних потреб, внутрішніх можливостей виробника і ситуації, яка склалася в галузі. Вивчення суспільних потреб, які з певною імовірністю будуть мати місце в майбутньому, повинно бути вихідним пунктом у розробці будь-якої стратегії підприємства. Але потреби можна задовольнити лише тією мірою, наскільки це дозволяють ресурси виробника. Тому раціональна стратегія завжди є компромісом між потребами і ресурсами. Розробка стратегії підприємства повинна дати відповідь на три основних запитання: які напрями господарської діяльності необхідно розвивати; які існують потреби в капіталовкладеннях та інших ресурсах; яка можливість віддачі за обраними напрямками?

Література:

1. Основи аграрного підприємництва / За ред. М.И. Маліка. — К.: ІАЕ УААН, 2000. — 582 с.

2. Баранецький І.О. Особливості та перспективи розвитку венчурного підприємництва в Україні / І.О. Баранецький // Формування ринкових відносин в Україні. — 2004. — № 4. — С. 46—52.

3. Коваленко І.В. Міжнародний досвід розвитку кооперації та його застосування в інвестиційному забезпеченні переробних підприємств / І.В. Коваленко // Таврійський науковий вісник: зб. наук. пр. — Херсон: Айлант, 2007. — Вип. 51. — С. 230—236.

*Стаття надійшла до редакції 12.02.2012 р.*