

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ ЯК ПРОГРЕСИВНОГО НАПРЯМКУ ЇХ РОЗВИТКУ.

Ю.В. Ліпец, к.е.н., доц.

У статті розглянуто теоретичні та методологічні питання стратегічного менеджменту як сучасного напрямку розвитку підприємств України. Охарактеризовано особливості, структура стратегічного менеджменту та послідовність виконання його основних завдань: визначення місії та цілей, розробка стратегії та інші елементи.

Стратегічний менеджмент виник у відповідь на зростання складних, динамічних, невизначених процесів змін зовнішнього середовища бізнесу і охоплює всі аспекти діяльності підприємств, фірм, компаній у ньому.

Теорія стратегічного планування і управління була започаткована і розвинута американськими дослідниками бізнесу, консультаційними фірмами і увійшла до складу методів внутрішньо фірмового планування всіх процвітаючих компаній світу.

В умовах ринкової економічної системи, що склалася в Україні, теорія і практика стратегічного управління ще не набула належного значення і практичного застосування.

Подальший розвиток підприємств України, формування ринкових відносин, структурна перебудова господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління.

В перехідних та ринкових умовах кожне підприємство самостійно буде своє майбутнє і в його перспективі може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а цим самим забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами та ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективного використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а і у перспективі залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналу методології і методів стратегічного управління.

Провідні спеціалісти в галузі теорії і практики управління вважають, що одним з важливих і домінуючих явищ в стратегічному менеджменті виявляється стратегічне мислення [8]. Його сутність полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів її досягнення, в обов'язковому і швидкому реагуванні на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, у формуванні і реалізації стратегій. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, відкриття нових можливостей для організації; створення для неї сприятливих умов діяльності, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі труднощі, що можуть виникнути на її шляху в майбутньому.

Стратегічне мислення ґрунтується на усвідомленні керівниками і персоналом власної відповідальності за ефективний розвиток і довгострокове існування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності і досягнення фінансового успіху на тривалий період.

Стратегічне мислення характеризується вмінням послідовно встановлювати пріоритети розвитку підприємства, орієнтацією на розпізнавання і своєчасне реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Стратегічне мислення керівного складу персоналу відображається в понятті "стратегічний рівень" підприємства. Стратегічний рівень підприємства - це система знань про можливості та обмеження його розвитку, що реалізуються у стратегічних рішеннях. [8].

Стратегічний рівень підприємства формують: загальні цілі; стратегії підприємства; переваги системи зовнішнього інвестування; переваги системи постачання; системи фінансування; система мотивації; гнучкість виробництва; переваги системи збуту. Таким чином, ми маємо стратегічно орієнтоване підприємство, де стратегічне мислення є основою, принциповою настановою в діяльності вищого керівництва і персоналу. Так, підприємство має суттєві переваги над "нестратегічними" організаціями.

Стратегічні рішення лежать в основі стратегічного менеджменту. До їх числа можна віднести: реконструкцію підприємства; впровадження інновацій (нова продукція, нова технологія); організаційні зміни (структура виробництва, управління); вихід на нові ринки збуту; придбання, злиття підприємств. Стратегічні рішення характеризуються інноваційністю, направленістю на

перспективні цілі підприємства, на можливості, на майбутнє, вони потребують певних знань.

Стратегічний менеджмент розглядають як динамічну сукупність взаємозв'язаних правлінських процесів. У його структурі виділяють основні етапи чи завдання, серед яких аналіз середовища вважається вихідним процесом, тому що він забезпечує основу для наступного етапу - визначення місії підприємства.

На наступних етапах стратегічного менеджменту визначаються цілі, розробляється стратегія як інструмент досягнення цілей, реалізуються стратегії і, нарешті, оцінюється діяльність підприємства, аналізуються нові напрямки і вносяться корективи.

Аналіз середовища організації передбачає аналіз ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі [4].

В зовнішньому оточенні (макросередовищі) вивчаються фактори, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які організація не може впливати [2]. Загальний стан зовнішнього середовища може бути проаналізований за допомогою економічних факторів, політико-інституційних, науково-технічних, природно-економічних складових, демографічних тенденцій, соціально-культурних.

Аналіз факторів безпосереднього оточення підприємства (на рівні мікросередовища) спрямовано на стан тих складових зовнішнього середовища, з якими організація безпосередньо взаємодіє і за допомогою комунікативних методів може впливати на них.

Згідно з галузевою моделлю конкуренції М.Портера [5], якою користуються процвітаючі компанії, головними компонентами безпосереднього оточення, що впливають на діяльність підприємства, доцільно аналізувати споживачів, постачальників, товари-замінники, конкурентів, ринок робочої сили.

Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися стосовно рівня організації виробництва; комплектації персоналу; забезпечення ресурсами; рівня виробництва та науково-технічного забезпечення; організації маркетингу; фінансів та інвестицій, конкурентних можливостей, а також організаційної культури і загальних цінностей.

Для успішного виживання у довгостроковій перспективі менеджери підприємства повинні вміти передбачати те, які труднощі можуть виникнути в майбутньому і які можливості можуть відкритися для нього. Для цього на

основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища використовують визнаний у всьому світі підхід методу SWOT аналізу, за допомогою якого вдається встановити зв'язок між силою і слабкістю, що властиві будь-якому підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями.

До характеристики сильних сторін підприємства, запропонованих А.Томпсоном і А.Стрікледом, можна віднести особливу компетентність, фінансові ресурси, високу кваліфікацію персоналу, позитивну репутацію у споживачів, лідерство на ринку, захищеність від сильного конкурентного тиску, прогресивну технологію, переваги у витратах, переваги у конкуренції, наявність інноваційних ідей, здібностей і можливостей їх впровадження [6].

До характеристики слабких сторін підприємства відносять: відсутність чітких стратегічних напрямків, погіршення конкурентних позицій, наявність застарілого обладнання, відсутність управлінського таланту і глибини володіння проблемами, низьку кваліфікацію і некомпетентність персоналу, які знаходяться на ключових підрозділах, незахищеність від конкурентного тиску, слабе уявлення про ринок та ін.

Можливостями виходу із скрутного становища підприємства можуть бути: вихід на нові ринки або сегменти ринку; розширення виробничої лінії; випуск додаткових продуктів; самовпевненість щодо (по відношенню до) конкуруючих фірм; прискорене зростання ринку.

Загрозами для підприємства виступають можливості появи нових конкурентів, зростання продажу товарів-замінників, несприятлива політика уряду, уповільнення росту ринку, зростання конкурентного тиску, несприятливі демографічні зміни та ін. [5].

На основі визначених слабких і сильних сторін підприємства, загроз і можливостей встановлюються зв'язки між ними і складається матриця SWOT, матриця можливостей, матриця загроз і складається профіль середовища.

Наступним етапом завдань стратегічного менеджменту є визначення місії організації, тобто того, що підприємство збирається робити, чим воно хоче бути, це загальне бачення розвитку підприємства. Тому менеджер повинен володіти талантом стратегічного бачення щодо місця підприємства на ринку.

Стратегічне бачення – це особистий погляд керівника найвищого рівня та перспективу розвитку підприємства. Це базова концепція того, що підприємство може і прагне зробити і чого досягти. Якщо керівник підприємства не має чіткого “бачення” того, що організація збирається

робити та якою стати, їх рішення подібні діям блокування шляхів його розвитку.

Формування цілей є наступним завданням стратегічного менеджменту. Ціль встановлюється на основі визначеної місії, “бачення” вищого керівництва, позицій, які організація чи підприємство має в зовнішньому середовищі. Мета – це бажані результати для досягнення яких необхідні певні ресурси, зусилля, час і організовані дії. Цілі класифікують за ознаками: на короткострокові, спрямовані на швидке отримання бажаних результатів; довгострокові, спрямовані на зміцнення позицій фірми на ринку. Фінансові цілі, пов’язані з підтримкою фінансових ресурсів підприємства, необхідних йому для зростання і процвітання. Стратегічні ж цілі спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, а саме: підвищення темпів зростання; збільшення частки ринку; покращення якості продукції; зниження рівня витрат; покращення іміджу фірми; проникнення на закордонні ринки. [4,7].

Важливим завданням стратегічного управління є розробка стратегії підприємства. Стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення своїх позицій на ринку, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей. Зробити стратегічний вибір це означає пов’язати бізнес – рішення і конкретні способи дій в єдиний вузол. Розробка стратегії є однією з функцій менеджменту. Вдала стратегія та її вміла реалізація – ознаки досконалого управління підприємством. Вдалу стратегію характеризує:

- зайняття на ринку сильної позиції;
- створення підприємства, яке буде здатним працювати в умовах передбачуваних обставин, ризику, потужної конкуренції і наявності внутрішніх проблем.

Стратегія підприємства складається з пошуку відповідей на ряд запитань таких як: Як розвинута справа ? Як задовольняти потребу своїх клієнтів ? Як випередити конкурентів ? Як відреагувати на зміну ринкових умов ? Як досягти стратегічних і фінансових цілей ? [10]. Розробка стратегії корпоративного, ділового (бізнесового) функціонального рівнів виливається в розробку стратегічного плану з усіма елементами стратегії і такими, як нові наступальні дії з підсилення довгострокових позицій і збереження конкурентних переваг, захисні заходи проти дій конкурентів, зусилля з розширення чи скорочення асортименту виробленої продукції, заміни якості продукції.

В процесі виконання четвертого завдання стратегічного менеджменту – реалізації стратегії здійснюється комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній і фінансовій сферах. Розробляється політика підприємства; створюється корпоративна культура і мотивація персоналу; вдосконалюється керівництво всім тим, що спрямоване на досягнення цілей.

І, нарешті, виконання цього завдання стратегічного менеджменту пов'язане з оцінкою діяльності, аналізом нових напрямків, внесенні корективів. Менеджер має слідкувати за ситуацією, яка відбувається у зовнішньому середовищі, визначати необхідність своєчасних змін і відповідно реагувати на неї.

Таким чином, стратегічний менеджмент – це динамічний процес, який знаходиться в постійному русі.

Його завдання полягає в пошуку шляхів для покращення існуючої стратегії і контролю її виконання.

Висновок

1. Стратегічний менеджмент - один із нових підходів до управління в умовах формування ринкових відносин, структурної перебудови господарства та інших змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі бізнесу.

2. Вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечити існування підприємства сьогодні і у перспективі, залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналом методології і методів стратегічного управління.

3. Одним із важливих і домінуючих явищ у стратегічному менеджменті є стратегічне мислення, якими якого має бути наділений менеджер і провідний персонал, тобто системою знань про можливості та обмеження розвитку підприємства і спрямовувати його до “стратегічного рівня підприємства”.

4. В структурі стратегічного менеджменту виділяють основні етапи, які керівництво підприємства повинно виконати при розробці стратегії. Спочатку потрібно проаналізувати середовище організації, що забезпечує основу для визначення місії, цілей і розробку стратегії.

5. Аналіз середовища підприємства передбачає аналіз ситуації на рівні макро- і мікросередовища. Проводиться також аналіз факторів внутрішнього середовища. На основі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища менеджери повинні вміти передбачати труднощі, що можуть

виникнути в майбутньому, а також можливості, що можуть відкритися для підприємства. Для цього доцільно використовувати метод SWOT аналізу і виявити сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози, які готує зовнішнє середовище.

6. Важливим завданням керівництва при створенні стратегії, тобто при розробці напрямків розвитку підприємства, є формулювання його місії. Ефективне стратегічне бачення того, “що являє наш бізнес і яким він буде” повинно бути чітким і здатним підготувати підприємство до майбутнього.

7. Наступним етапом при розробці напрямків розвитку є формулювання фінансових і стратегічних цілей, яких має досягти організація.

8. При розробці стратегії, тобто інструменту досягнення цілей, будуються стратегії корпоративного, ділового (бізнесового) і функціонального рівнів, що формуються в стратегічний план.

9. Наступним завданням менеджера є реалізація стратегії, тобто виконання комплексу дій, спрямованих на підвищення ділової активності в організаційній і фінансовій сферах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансоф И. Стратегическое управление. – М.: Прогресс, 1987.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998.
3. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская деловая литература, 1998.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990.
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. – К.: УВПК, 2001.
6. Портер Майкл Е. Стратегия конкуренции / Пер. с англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ. Под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, Юниги, 1998. – 576 с.
8. Фатхутдимов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. – М., 1997.
9. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління. Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999.
10. Менеджмент в системе управления предприятием. - К.: ТОВ “Українська економічна студія”, 2002.