

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

НАУМЕНКО М. О., ГУРА Т. В., КРАСНОГРУДЬ О. С.

УДК 658.5

Науменко М. О., Гура Т. В., Красногрудь О. С. Удосконалення стратегічного управління організацією

У статті розглянуто як теоретичні, так і практичні актуальні аспекти стратегічного розвитку організації в умовах ринку. Обґрунтовано актуальність постійного вдосконалення процесу управління підприємством. Узагальнено теоретичні концепції, які розглядають процес управління підприємством. Визначено методи та підходи до розробки стратегії для досягнення конкурентоспроможності підприємства, а також перспективні напрями діяльності, що забезпечують його зростання та розквіт.

Ключові слова: управління, процес, формування, удосконалення, стратегія, розвиток.

Рис.: 2. **Бібл.:** 8.

Науменко Марія Олександрівна – кандидат економічних наук, професор, кафедра економічних дисциплін, Академія внутрішніх військ МВС України (пл. Повстання, 3, Харків, 61001, Україна)

Гура Тетяна Віталіївна – кандидат педагогічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

Красногрудь Олена Сергіївна – магістрант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

УДК 658.5

Науменко М. А., Гура Т. В., Красногрудь О. С. Усовершенствование стратегического управления организацией

В статье рассмотрены как теоретические, так и практические актуальные аспекты стратегического развития организации в условиях рынка. Обоснована актуальность постоянного совершенствования процесса управления предприятием. Обобщены теоретические концепции, рассматривающие процесс управления предприятием. Определены методы и подходы к разработке стратегии для достижения конкурентоспособности предприятия, а также перспективные направления деятельности, обеспечивающие его рост и расцвет.

Ключевые слова: управление, процесс, формирование, совершенствование, стратегия, развитие.

Рис.: 2. **Библ.:** 8.

Науменко Мария Александровна – кандидат экономических наук, профессор, кафедра экономических дисциплин, Академия внутренних войск МВД Украины (пл. Восстания, 3, Харьков, 61001, Украина)

Гура Татьяна Виталиевна – кандидат педагогических наук, доцент, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

Красногрудь Елена Сергеевна – магистрант, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

UDC 658.5

Naumenko M. A., Gura T. V., Krasnograd O. S. Perfection of Strategic Management of an Organisation

The article considers both theoretical and practical topical aspects of strategic development of an organisation under market conditions. It substantiates urgency of continuous perfection of the process of company management. It generalises theoretical concepts that consider the process of company management. It specifies methods and approaches to development of strategy for achievement of competitiveness of a company and also prospective directions of activity that ensure its growth and prosperity.

Key words: management, process, formation, perfection, strategy, development.

Pic.: 2. **Bibl.:** 8.

Naumenko Mariya A. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Department of Economic Subjects, Academy of Interior Ministry of Ukraine (61001, Ukraine)

Gura Tatyana V. – Candidate of Sciences (Pedagogy), Associate Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

Krasnograd Yelena S. – Graduate Student, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

За останній час необхідність чіткої стратегічної політики організації набула вагомому значимість, її сприймають як конструктивну, об'єктивну необхідність забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі.

Для результативного управління підприємством необхідно постійне вдосконалювання управлінського процесу та відповідність сучасним вимогам зовнішнього середовища. Особливо сьогодні, у час світової економічно-соціальної кризи, постійне вдосконалення процесу управління підприємством є одним із вирішальних факторів його виживання та зміцнення конкурентоспроможності. Загальна стратегія підприємства (генеральна) і кадрова (функціональна) детермінують зміст процесу управління, оскільки людські ресурси є визначальними для організації ефективної системи управління підприємством в умовах ринку.

У сучасних умовах розробка стратегії є одним із головних питань стійкого і ефективного функціонування будь-якої організації. Стратегії можуть бути обґрунтованими лише в разі застосування до їх розробки наукових підходів, методів системного аналізу, прогнозування й оптимізації. Успіх досягається за рахунок нових інформаційних технологій, якісних процесів, що забезпечують лідерство суб'єкта управління і конкурентоспроможність товарів, що випускаються, та послуг.

Процес управління підприємством є досить складним, відповідальним та багатограним. Багато вітчизняних та зарубіжних дослідників, такі як: В. Винокуров, О. Виханський, В. Лук'янихін, В. Пономаренко, Ф. Хмель, З. Шершньова, П. Лоранж, Ж-Ж Лабмен, Дж Морісей та ін. досліджують різні аспекти процесу управління підприємствами.

Істотний внесок у дослідження особливостей стратегічного управління внесений видатними економістами І. Ансоффом, А. Томпсоном, А. Стріклендом, П. Дойлем, Х. Виссема, В. Єфремовим.

Метою статті є опис методів і підходів до розробки стратегії для досягнення конкурентоспроможності; визначення перспективних напрямів діяльності, що забезпечують її зростання і розквіт; виділення об'єктивного процесу стратегічного управління, що забезпечить зростання і закріплення позицій організації.

Сучасні умови ринкових відносин потребують на рівні великого середнього або малого бізнесу ефективно сформульованих стратегій розвитку. Тобто чіткого, ясного та максимально обґрунтованого розуміння «куди йти та чому саме туди». Досвід розробки стратегій у підприємницькій діяльності підтверджує низький рівень українських організацій як великого, так і середнього бізнесу, які ще тільки починають формування стратегій, довгострокових планів, інноваційних процесів тощо.

Управління підприємством за своїм змістом спрямоване на досягнення визначених цілей шляхом організації взаємодії і взаємного впливу груп людей у процесі їхньої спільної виробничо-господарської діяльності [1]. У найбільш загальному розумінні управління є цілеспрямованим впливом суб'єкта управління на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [2, с. 201].

Система взаємопов'язаних, взаємопідтримуючих цілей передбачає наявність у ній різних за змістом, термінами, орієнтацією та механізмами досягнення цілей і завдань. Стратегічні цілі охоплюють зовнішній стан організації (ринкові характеристики підприємства, його конкурентоздатність тощо), фінансові результати, яких підприємство бажає досягти (річна прибутковість, обіговість капіталу, рентабельність та інші ключові фінансові та операційні показники, яких можна досягти в результаті виконання обраної стратегії), інші характеристики підприємства, за допомогою яких можна визначити його стратегічні успіхи. Ступінь усвідомлення та роль цілей дає змогу визначити різні типи управління.

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і в цьому контексті є цільовим.

«Цільове управління, – зазначає Дж. Морісей, – ... потребує ясного і чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи шляхом вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення поставлених цілей» [3]. Однак ціль не можна ототожнювати з планом або прогнозом (рис. 1).

Установлення цілей – складний і трудомісткий процес, у якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають ситуацію у середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об'єктивних факторів. Це означає, що крім об'єктивних підстав у визначенні цілей, важливе значення має питання: хто саме формулює мету? Щодо цього дуже вдалим є вислів Л. І. Євенко: «Мета – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відбиває як вимо-

ги до фірми з боку конкретного стану економічної системи та її окремих «суб'єктів», так і суб'єктивні уявлення керівників про цілі розвитку фірми [5]. Суб'єктивне сприймання залежить від низки факторів, а саме – від досвіду роботи, кваліфікації, особистих якостей, конкретної ситуації та ін. (рис. 2).

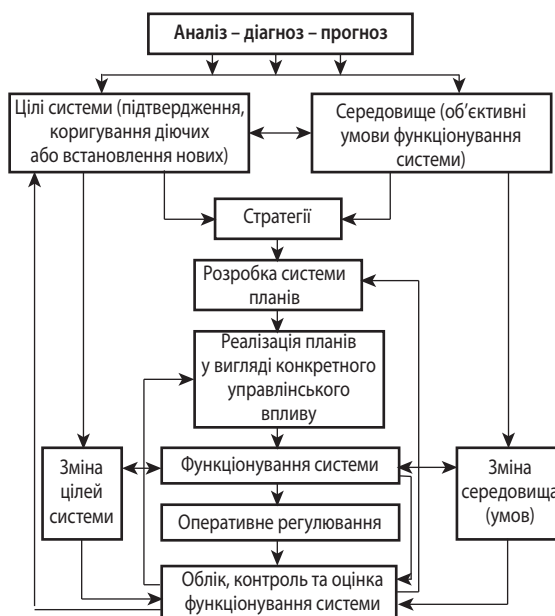


Рис. 1. Схема циклу управління підприємством

Складено за [4].

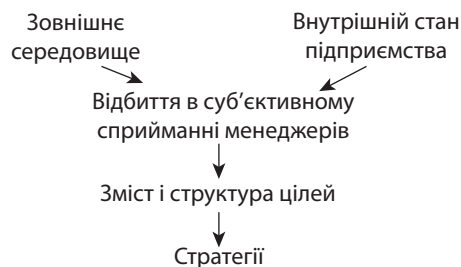


Рис. 2. Роль суб'єктивного сприймання ситуації у визначенні цілей

Стратегічним планування є набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Згідно з твердженням Пітера Лоранжа [6], процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення і зміни в організації достатньою мірою. Точніше кажучи, П. Лоранж бачить чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне передбачення.

Роль керівника вищої ланки полягає в більшому, ніж проста ініціація, процесу стратегічного планування. Вона також пов'язана зі здійсненням, об'єднанням і оцінкою цього процесу.

Необхідність стратегічного планування набуває чинності в рамках еволюції організації в купі з такими ключовими моментами, як затвердження місії, цілей,

концепції розвитку, виходу на ті чи інші сегменти ринку, застосування інноваційного інструментарію складних торговельних систем. Таким чином, управлінська робота з визначення й впровадження в життя стратегії скоріше є правилом, ніж виключенням. Стратегічне управління – основа управління і діяльність зі створення та здійснення стратегії фактично рано чи пізно зачіпає будь-яку управлінську роботу на кожному підприємстві.

Основною метою стратегічного менеджменту є досягнення оптимального рівня ефективності і конкурентоспроможності товарів і організації в цілому. Виходячи з цього, можна сформулювати загальні принципи, на основі яких має будуватись стратегічна діяльність підприємств:

- 1) покладання на керівників відповідальності за рівень організованості робіт зі стратегічного менеджменту і його кінцеві результати;
- 2) орієнтація діяльності організації на стратегічні інноваційні проекти, забезпечуючи розвиток або зростання нових конкурентних переваг в галузі підвищення якості товару і його сервісу, ресурсозберігання;
- 3) стратегія забезпечення конкурентоспроможності організації переважно повинна базуватися на використанні ексклюзивних цінностей.

Необхідно, щоб результати розробки та впровадження стратегії розвитку були чітко сформульовані та предметно орієнтовані на цільові сегменти, унікальну пропозицію послуг чи товарів, управлінську реформу, конкурентний вплив, зростання прибутку, елементи маркетингу тощо. Концепція орієнтації на споживача в широкому діапазоні контролює діяльність на будь-якій стадії життєвого циклу об'єкта. Застосовуючи системний підхід, суб'єкт управління повинен забезпечувати високу якість виходу даної системи (за умови високої якості її входу), який одночасно є входом іншої системи – споживача. Для реалізації цієї концепції необхідно спочатку аналізувати якість і взаємозв'язки із зовнішнім середовищем (і по можливості покращувати ці зв'язки), приймати на основі аналізу заходи із забезпечення високої якості входу і тільки потім підвищувати якість процесу в самій системі (тобто стабілізувати управління, підвищувати його ефективність, організованість, якість). У теперішній час замість маркетингового підходу в основному застосовується виробничий підхід, орієнтований спочатку на вдосконалення технології та організації в самій системі, і тільки потім на поліпшення останніх компонентів системи.

Пропонується таке поняття «стратегічна сегментація ринку» – дослідження ринку з метою прогнозування його параметрів для розробки стратегії фірми. До параметрів ринку відносяться – функції або потреби, які потрібно задовольнити, групи споживачів по цільових сегментах, технології задоволення потреб. Сегментація може бути міжнародною і внутрішньою.

Як відзначає Жан-Жак Ламбен [7], одним із перших стратегічних рішень, що приймаються фірмою, повинне стати визначення ринку, на якому вона хоче вести конкурентну боротьбу. Цей вибір свого базового ринку має на увазі розбиття ринку на частини, що складаються

зі споживачів із схожими потребами та поведінковими або мотиваційними характеристиками і сприятливі маркетингові можливості, що створюють для фірми. Фірма може вважати за краще звернутися до всього ринку або сфокусуватися на одному або декількох специфічних сегментах у межах свого базового ринку. Таке розбиття базового ринку зазвичай виконується у два етапи, які відповідають двом різним рівням розділення ринку. Завдання першого етапу, який називається *макросегментацією*, полягає в ідентифікації «ринків товару», тоді як на другому етапі – *мікросегментації* – ставиться мета виявити усередині кожного раніше ідентифікованого ринку «сегмента» споживачів. Склавши подібну схему базового ринку, організація починає оцінювати привабливість кожного ринку його сегмента і свою конкурентоспроможність на ньому.

Реалізацію стратегії сегментації ринку слід почати з визначення місії фірми, яка описує її. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Новицька А. О.** Процес управління підприємством та шляхи його вдосконалення / А. О. Новицька, Е. М. Льницький // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.5.
2. **Хміль Ф. І.** Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
3. **Моррисей Дж.** Целевое управление организацией / Дж. Моррисей. – М. : Сов. радио, 1979. – С. 74.
4. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. **Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Пер с англ.; под общ.ред. Л. И. Евенко. – М., 1992. – 680 с.
6. **Лоранж П.** Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / П. Лоранж. – М. : Олимп-Бизнес. – 2004. – 388 с.
7. **Ламбен Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер. – 2007. – 800 с.
8. **Яковлева Е. В.** Стратегическое управление инновационным потенциалом промышленного предприятия / Е. В. Яковлева // Бизнес Информ. – 2012. – № 2. – С. 82 – 85.