

Національного університету “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – 2006. – № 567. – С.132–137. 6. Кузьмін О.Є, Олексів І. Б. Формування системи оцінювання діяльності підприємства із урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 2(116). – С.77–88. 7. Oleksiv I., Stakeholder Analysis as a Factor of Company Sustainable Development / Oleksiv I. // The 4th International Conference “Citizens and Governance for Sustainable Development” (Vilnius, 28–30 September 2006)/ Vilnius Gediminas Technical University. – Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University Press “Technika”, 2006. – P. 95–100. 8. Лук’яненко І. Г., Краснікова Л. І. Економетрика / І.Г. Лук’яненко, Л.І. Краснікова. – К.: Товариство “Знання”, КОО, 1998. – 494 с. 9. Олексів І. Б. Сутність груп інтересів та механізми їхнього впливу на діяльність машинобудівного підприємства / І. Б. Олексів // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.7. – С.188–192. 10. Фецуур Р. В., Барвінський А. Ф., Кічор В. П. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти / Р. В. Фецуур, А. Ф. Барвінський, В. П. Кічор. – Львів: “Інтелект-Захід”, 2003. – 576 с.

УДК 330. 3+658

І.В. Парій

Національний університет Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ШВИДКИХ ЗМІН СЕРЕДОВИЩА

ã Парій І.В., 2011

Розглянуто різні трактування щодо визначення поняття “стратегія”, виділено чинники, що зумовлюють необхідність перегляду цілей і корегування стратегії. Запропоновано модель стратегічного управління в умовах динаміки зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування, стратегічні зміни.

The different interpretation to the definition of strategy, with emphasis on factors that have significant influence on the strategies of organizations. Conceptual approach to formulate and implement strategies taking into account factors of strategic change.

Key words: strategy, strategic management, strategic planning.

Постановка проблеми

Політико-економічний розвиток України супроводжується загостренням кризових явищ в усіх сферах життя суспільства, що призводить до вчинення тиску на врівноважений розвиток підприємств. Діяльність вітчизняних підприємств відбувається в умовах критичних змін зовнішнього середовища: потужного податкового тиску, непослідовної внутрішньої соціально-економічної політики, динамічних змін чинного законодавства, відсутністю потрібних економічних стимулів до оновлення суб’єктами господарювання основних фондів та потрібних інвестиційних впливань у розвиток стратегічного потенціалу, а також низькою ефективністю управлінських рішень у сфері врівноваженого розвитку підприємств у коротко- і довгостроковій перспективі. Тому потрібні якісні стратегічні зміни, які необхідно впроваджувати в практику діяльності вітчизняних підприємств. Перед реалізацією цих змін потрібно визначити зміни об’єкта, які залежать від цілей і

місії підприємства, його фінансово-господарського стану, вектора його стратегічного розвитку, а потім і від управлінських рішень власників. Сприятливі зміни торкаються вітчизняних підприємств за якісної оцінки стану підприємств, їхньої конкурентоспроможності, а також правильного вибору стратегічних альтернатив. Будь-який керівник власного підприємства, розмірковуючи про його майбутнє, обов'язково має враховувати продиктовані зовнішнім і внутрішнім середовищем зміни, потенційні можливості і загрози і розглянути їх через призму потенціалу підприємства з врахуванням рівня готовності персоналу до процесу формування і реалізації змін у стратегічному управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Під час дослідження наукової літератури можна дійти висновку, що серед науковців відсутня єдина думка щодо формування та реалізації стратегій. Умови діяльності організацій відрізняються між собою, відповідно тут існують і різні підходи. Здійснення досліджень в галузі формування і реалізації стратегій розвитку підприємств належить багатьом вітчизняним і зарубіжним науковцям. Великий внесок у формування концепції загальних стратегій розвитку підприємств зробили вітчизняні науковці О. Виханський [1], Г. Мінцберг [2], В. С. Пономаренко [3], а також такі зарубіжні вчені, як І. Ансоф [5], А. А. Томпсон, А. Стрикленд [6], Б. Карлоф [7], Р. Робінсон [8] та ін. У багатьох працях провідних учених детально розглянуто концептуальний підхід до стратегічного управління, проте недостатньо методично висвітлено механізм швидкого реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яка може спричинити необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей, коригування загального напрямку розвитку.

Постановка цілей

Отже, метою дослідження є:

• виявлення чинників, що зумовлюють необхідність перегляду цілей і корегування стратегії;

• розроблення моделі стратегічного управління в умовах динаміки зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу

Як показує практика, діяльність вітчизняних підприємств управління підприємствами у ринкових умовах неможлива без планування господарської діяльності на усіх її рівнях, починаючи від оперативного і закінчуючи тактичним і відповідно стратегічним. Стратегічне управління – це складний процес, без реалізації якого неможливий розвиток підприємств, адже воно включає постійний аналіз, моніторинг середовища організації як зовнішнього, так і внутрішнього, і з урахуванням цього вироблено відповідні програми дій підприємства. Проте успішне стратегічне управління повинно ґрунтуватись на виробленому концептуальному підході з урахуванням стратегічних змін.

Учені М. Мескон і М. Хедоурі дійшли висновку, що “стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей” [4, с. 421].

І. Ансофф стверджує, що стратегія являє собою перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [5, с. 68]. На думку американських учених А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [6, с. 11].

За Б. Карлофом, стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [7, с. 26]. Як зазначав А. Чандлер, “...стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей” [8, с. 207].

Р. А. Фатхутдинов запропонував таке трактування: “...стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності [9, с. 3].

Визначення стратегії більшість науковців подають як вектор, напрям, те, що переносить компанію з одного стану речей в інший, відмінний від нього. Проте та стратегія, яка є задуманою, відрізняється від реалізованої стратегії, і причиною цього є стратегічні зміни. Цю закономірність описує Г. Мінцеберг.

Отже, враховуючи думку вищезгаданих учених, можна узагальнити визначення стратегії: це цілеспрямовані дії організації для досягнення поставлених місії і цілей з урахуванням моніторингу і аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ, і на цій основі розробити і реалізувати коригувальні дії, спричинені змінами.

Стратегія розвитку організацій включає в себе зовнішнє середовище, рідше внутрішнє, чітко продумані дії як результат на виклики середовища, і можливість врахування непередбачених обставин. Основними причинами цих обставин, на які мають звертати увагу під час формування і реалізації стратегій, є зміна соціально-економічних і політичних умов, насиченість ринку, поява нових конкурентів у галузі економічної діяльності, законодавчі обмеження, зміна постачальників сировини і матеріалів, зміна керівництва компаній, поглинання іншою компанією.

Для ефективного функціонування організації, її спроможності дотримуватись визначених цілей і при цьому бути гнучкою і протистояти усім викликам мінливого середовища система менеджменту організації повинна:

- * визначити напрями розвитку;
- * забезпечити оптимальний розподіл ресурсів;
- * досягти достатнього рівня мотивації;
- * ліквідувати опір змінам;
- * залучити працівників до розробки стратегії;
- * налагодити систему зворотних зв'язків;
- * встановити контроль за виконанням стратегії.

Формування стратегії діяльності організації здійснюється вищим керівництвом або топ-менеджментом фірми, через наявність у них бачення розвитку організації і так званого стратегічного мислення. Під цим мисленням розуміється уміння серед обставин, які склалися, побачити довгострокову перспективу і майбутні вигоди від неї.

Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічне управління пов'язане з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів, нових технологій [10]. Головними недоліками застосування в практиці діяльності підприємств стратегічного планування є низький рівень обґрунтованості планових документів, відсутність системи контролю і механізму коригування стратегічних планів.

Розробка і формування стратегії передусім передбачають процес стратегічного планування, який передбачає виконання таких дій:

- ⇒ визначення напрямку розвитку організації;
- ⇒ формулювання загальних стратегій;
- ⇒ аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ організації;
- ⇒ визначення можливостей та загроз;
- ⇒ визначення головних питань, які потрібно врегулювати;
- ⇒ розроблення стратегій стосовно кожного з питань;
- ⇒ перегляд стратегічного плану та порядок його ухвалення;
- ⇒ планування впровадження стратегій.

Існують різні ситуації і мотиваційні підходи, які спонукають керівництво організацій схилитися до тих чи інших пропонованих стратегічних альтернатив. Це відбувається тому, що існують різні підходи до розроблення стратегій:

– стратегія, в основі якої лежить конкуренція. Це стає можливим тоді, коли помітно збільшується кількість галузевих конкурентів, відповідно частка ринку, яку займає організація, поступово зменшується. Тут застосовують стратегії конкуренції;

– стратегія, в основі якої лежить мета залучення інвестицій. Такий стан речей можливий тоді, коли підприємство займає привабливі позиції на ринку, проте існують перспективи для виходу на нові сегменти ринку, а власні фінансові ресурси такої організації є недостатніми;

– стратегія, для якої притаманна недостатня кількість ресурсів. Вона актуальна тоді, коли організація користується сучасними технологіями і значними виробничими потужностями, займає привабливу ринкову нішу; попит зростає, однак є наявним брак ресурсів, необхідних для випуску додаткових одиниць продукції;

– стратегія, що ґрунтується на аналізі минулих подій. Відбувається тоді, коли керівництво організації задоволене обсягами продажів і відповідною часткою ринку, і прагне утримати існуючі позиції; планує виробництво, враховуючи обсяги продажів минулих років.

Процес розроблення корпоративної стратегії організації можна розділити на дев'ять етапів, зокрема: розроблення місії і цілей, оцінку бізнес-середовища, визначення стратегічних альтернатив з урахуванням потенціалу організації, розроблення стратегії організації, затвердження стратегії організації, доведення інформації про стратегію персоналу організації, реалізацію стратегії, а також контроль за реалізацією стратегії з метою неухильного її виконання. Організаціям вдається запровадити не більше як 10 % запланованої стратегії [11], через те, що на компанію діють зовнішні чинники (рис. 1). Тому пропонується запровадити етап коригування стратегічних планів з урахуванням стратегічних змін (рис. 2). Стратегічні зміни характерні для будь-якого підприємства будь-якої галузі, які реалізують стратегічне управління.



Рис.1. Основні чинники, що зумовлюють необхідність перегляду цілей і коректування стратегії (авторська розробка)

Забезпечення ефективної діяльності підприємств забезпечується стратегічною стійкістю, яку визначають як здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, зберігаючи свою цілісність і гармонійний розвиток [12]. При цьому управління забезпеченням стратегічної стійкості підприємства спрямоване на розвиток здатності системи пристосовуватися до умов, які змінюються в контексті загальної стратегії підприємства [13], отже, стратегічно стійке підприємство є таким, що успішно реалізує стратегічні зміни, що постійно діють на підприємстві в ринкових умовах.

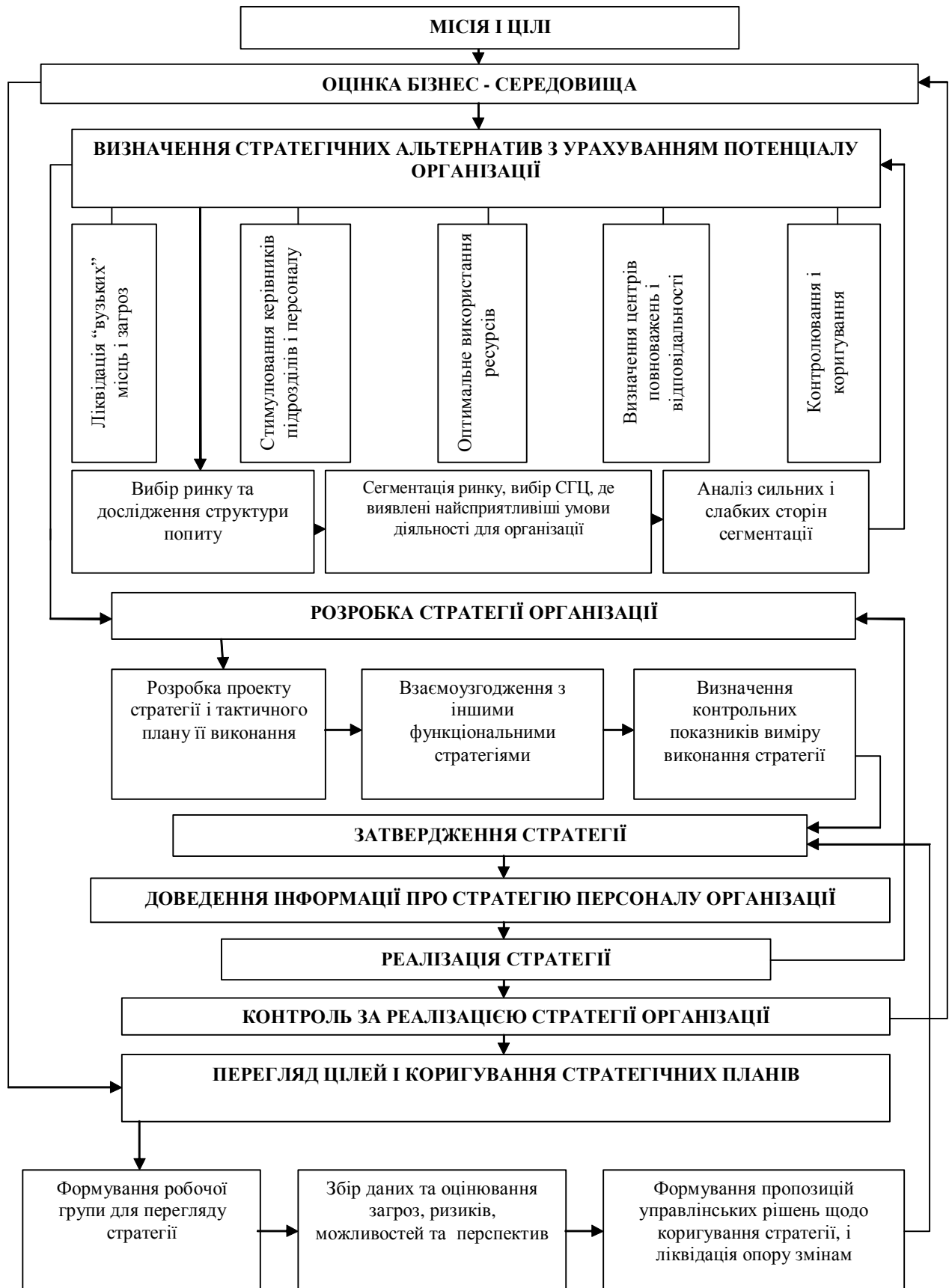


Рис. 2. Модель стратегічного управління в умовах динаміки зовнішнього середовища (авторська розробка)

Стратегічні зміни як результат впливу зовнішнього середовища в діяльності підприємства можуть передбачати:

- модифікацію організаційної структури управління (у напрямі реорганізації чи реінжинірингу);
- формування нової інформаційної чи комунікаційної технології;
- формування організаційної культури;
- формування системи стимулювання працівників;
- вдосконалення методів і стилю управління;
- підвищення кваліфікації і компетенції працівників у контексті розвитку стратегічного мислення [14];
- перегляд існуючої стратегії;
- скорочення або згортання виробництва;
- ліквідацію опору змінам;
- вихід на нові ринки збуту.

Будь-яка організація, яка потребує розвитку з метою збільшення прибутків, охоплення більшої частки ринків, отримання конкурентних позицій чи інвестиційних впливань, повинна опиратись на стратегічне управління. Модель стратегічного управління в умовах динаміки зовнішнього середовища покликана забезпечити реалізацію циклу стратегічного управління на підприємствах.

Висновки

Отже, стратегія – це цілеспрямовані дії організації для досягнення поставлених місії і цілей з урахуванням моніторингу і аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ, і на цій основі – розробка і реалізація коригувальних дій, спричинених змінами.

Стратегія орієнтує діяльність організації на запити споживачів, з врахуванням чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які постійно діють на організацію, однак більший вплив на формування стратегії має зовнішнє середовище, а на реалізацію стратегії більше впливає внутрішнє середовище. Основними чинниками, що зумовлюють необхідність перегляду цілей і корегування стратегії організації є посилення галузевої і товарної конкуренції, залучення інвестицій, зміна споживчих пріоритетів, зміна економічної ситуації на ринку, зміна нормативно-законодавчої бази, впровадження нових технологій, а також створення або реструктуризація об'єктів управління. Під час підготовки стратегії важливо побачити ці чинники, адже вони дадуть можливість обмежити коло стратегічних альтернатив і вибрати із найоптимальніших ті, які відповідатимуть інтересам вітчизняних підприємств.

В умовах швидких змін середовища стратегічне управління потребує перегляду цілей і коригування стратегічних планів, яке передбачає формування робочої групи для перегляду стратегії, збору даних та оцінювання загроз, ризиків, можливостей та перспектив і формування пропозицій управлінських рішень щодо коригування стратегії, а також ліквідацію опору змінам.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження здійснюватимемо у напрямі стратегічного позиціонування, в системі якого можна побачити місце конкретного підприємства на ринку, його ринкову частку по відношенню до основних конкурентів, що дає можливість спроектувати можливості підприємства на розроблення правильної стратегії. Також подальші наукові дослідження планується присвятити стратегіям врівноваженого розвитку і їх місцю в класифікації стратегій.

1. Виханский О. С. *Стратегічне управління: навч. посіб.* / О. С. Виханский. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 395 с. 2. Мінцберг Г. *Зліт і падіння стратегічного планування* / Г. Мінцберг; пер. з англ. – К., 2008. – 241 с. 3. Пономаренко В. С. *Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб.* / В. С. Пономаренко. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 639 с. 4. Мескон М., Хедоури М. *Основи менеджмента* / М. Мескон, М. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело,

1992. – 702 с. 5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 63 с. 6. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М.: Банки и биржи, 1998. – 42 с. 7. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с. 8. Robinson R. Strategic Management / Robinson R.: Formulation, Implementation and Control. – Boston, 1991. – 590 p. 9. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2002. – 448 с. 10. Шериньова З. Є. Стратегічний менеджмент: підручник – 2-ге вид., перероб. і доп / Шериньова З.Є. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с. 11. Kichel, W. Sniping at Strategic Planning / Kichel W.: Planning Review, 1984. – 168 с. 12. Актуальні проблеми економіки: зб. наук. праць / наук. ред. М. М. Єрмошенко. – К.: Національна академія управління, 2010. – № 11(113). – С.117 – 119. 13. Ситницький М. В. Управління стратегічною гнучкістю підприємств машинобудівної галузі України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / М. В. Ситницький. – К., 2009. – 25 с. 14. Актуальні проблеми економіки: зб. наук. праць / наук. ред. М. М. Єрмошенко. – К.: Національна академія управління, 2009. – № 6(96). – С. 144.

УДК 519.86

О.П. Пелецишин, Г.Г. Цегелик,
ВАТ ПБК “Славутич”,

Львівський національний університет імені Івана Франка

МАТЕМАТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Пелецишин О. П., Цегелик Г. Г., 2011

Розглянуто задачу планування обсягів виробництва продукції у разі регіонально розподілених виробничих підрозділів підприємства. Побудовано математичну модель підтримки прийняття рішення під час формування замовлення на виготовлення продукції, у якій за критерій оптимальності прийнятий прибуток підприємства від продажу виробленої у різних регіонах продукції.

Ключові слова: підтримка прийняття рішення, математична модель, маркетингова інформація.

The problem of planning production volumes in the case of regionally distributed manufacturing enterprises divisions is considered. A mathematical model of decision support in the formation of orders for manufacturing products. By optimality criterion taken profits from the sale of manufactured products in different regions.

Key words: decision support, mathematical model, marketing information.

Постановка проблеми

Із розвитком ринкових відносин, удосконаленням управління в усіх сферах цілеспрямованої людської діяльності (промисловість, сільське господарство, торгівля, побутове обслуговування, транспорт, охорона здоров'я, охорона природи тощо) виникають завдання, для виконання яких треба приймати рішення, які є доволі складними і істотно впливають на результат. Зрозуміло, що без наукового обґрунтування рішень у таких ситуаціях не можна обійтись. Чим складнішою і дорожчою є організація заходу, тим менш допустимим є прийняття “вольового” рішення і тим