

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулич И.Л. Математическое программирование в примерах и задачах. Учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов. – М.: Высш. шк., 1986. – 319 с.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
3. Курганов В.М. Логистические транспортные потоки: Учебно-практическое пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003. - 252 с.
4. Логистика автомобильного транспорта: Учеб пособие/ В.С. Лукинский, В.И. Бережной и др. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 395 с.
5. Мартин Кристофер, Хелен Пэк. Маркетинговая логистика. — М.: Издательский Дом «Технологии», 2005 г. — 200 с.
6. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
7. Уолтерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 504 с.
8. Шикин Е.В. Математические методы и модели в управлении. – М.: Дело, 2003. -431 с.
9. Щербаков В.В. Основы логистики. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 468 с.

Аннотация. В статье определена зависимость между конкурентной стратегией и оперативным уровнем управления логистической системой предприятия. Представлено решение транспортной задачи при критерии оптимизации, соответствующем выбранной стратегии формирования конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, уровни управления, сбытовая логистика, транспортная задача, критерий оптимизации.

Summary. The article defines the relationship between the competitive strategy and operational level of logistics management enterprise system. The solution of the transportation problem when the optimization criteria, corresponding to the chosen strategy of forming the competitive advantages is considered.

Keywords: competitive strategy, levels of management, sales logistics, transportation problem, the criterion of optimization.

*Рецензент д.э.н., профессор ХНЭУ Поддубна Л.И.
Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрДАЗТ Полякова Е.Н.*

УДК 338.24 : 65.012.2

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Гур'янов А.Б., к.е.н., доцент (ХДТУБА)
Гришко О.А., студентка (НТУ «ХП»)*

Стаття присвячена проблемі розробки стратегії підприємства в умовах ринку обмежених ресурсів. Запропоновано здійснювати формування генеральної стратегії на основі системного підходу до управління підприємством.

Ключові слова: менеджмент, стратегічне управління, системний підхід.

Постановка проблеми. Якісна трансформація ринкових умов господарювання сучасних підприємств викликає необхідність вирішення принципово нових проблем, в основі яких пошук адекватних методів і способів досягнення та утримання конкурентних позицій, розробка стратегії і тактики забезпечення довгострокового успіху підприємства. У цих умовах перед керівниками підприємств постає

завдання формування такої системи управління, яка б забезпечила стратегічну гнучкість організації. При цьому важливого значення набувають процеси управління набором ділових стратегій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства в різних сферах його ділової активності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розробки і реалізації стратегії

підприємства присвячені науковій праці вітчизняних та зарубіжних вчених: В. Кноррінга, А. Наливайко, С. Оборської, С. Покропивного, А. Семенова, Р. Слав'юка, Р. Фатхутдінова, З. Шершньової [1-7] та ін.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте сучасні дослідження недостатньо враховують особливості розробки стратегії з позицій системного підходу до управління підприємством.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття теоретичних засад управління генеральною стратегією підприємства та розробка пропозицій щодо удосконалення управління підприємством шляхом використання системного підходу. Для досягнення окресленої мети поставлено такі завдання: дослідити сутність стратегічного планування та управління організацією з використанням системного підходу; визначити роль системного підходу в процесі розробки генеральної стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу. Розвиток будь-якої системи, зокрема і економічної, багато в чому залежить від управління. Щоб управління було ефективним, воно повинне ґрунтуватися на наукових підходах: системному, логічному, комплексному, глобальному, інтеграційному, відтворювально-еволюційному, структурному, директивному, ситуаційному [1, с. 58-94]. Усі названі підходи можуть бути застосовані при формуванні генеральної стратегії підприємства. Однак, саме системний підхід є головним у створенні методологічної бази стратегічного управління підприємством в цілому.

Системний підхід – це методологія дослідження об'єктів як систем. Система включає дві складові: 1) зовнішнє оточення, що включає вхід, вихід системи, зв'язок з зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок; 2) внутрішня структура – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей системи [2, с.134].

Управління організацією з використанням системного підходу дає змогу здійснити аналіз різних за своєю природою і складністю об'єктів з єдиної точки зору, виявити при цьому найважливіші характерні риси функціонування системи і врахувати найбільш істотні фактори, що впливають на її розвиток. При цьому передбачається підпорядкованість цілей і результатів підсистем загальносистемній цілі. Твердження, що розробка стратегії підприємства має здійснюватись з урахуванням системного підходу до управління підприємством, ґрунтується на таких двох положеннях. По-перше, стратегія – це складова науково керованого процесу розв'язання проблем підприємства у різних сферах

діяльності (фінансової, маркетингової тощо). По-друге, підприємство – це соціально-економічна система, яку характеризують такі риси розвитку, як комплексність проблем і необхідність їх вивчення в єдності, підвищення складності об'єктів взаємодії, динамічності ситуацій, необхідність прогнозування майбутніх потреб в ресурсах.

Стратегія – це вибір, врахування і взаємозв'язок шляхів, ситуацій і засобів, необхідних для досягнення головної мети. Стратегію слід розглядати як узагальнюючу концепцію дій досягнення цілей. Розробка стратегії підприємства передбачає ідентифікацію чотирьох складових: ринкової можливості, або що фірма могла б робити; загальної компетентності та ресурсів, або що фірма була б спроможна робити; власних цінностей та прагнень, або що фірма хотіла б робити; підтверджених зобов'язань перед суспільством та його членами, або що фірма повинна була б робити [3, с. 18] Основне завдання, яке вирішує генеральна стратегія діяльності підприємства, — забезпечення впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Стратегічне управління передбачає визначення місії, цілей і стратегій, розробку та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів для вдосконалення підприємства, його окремих підсистем, забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [4, с.116].

Місія – це головна, загальна мета організації, що визначає причину її існування. Добре обґрунтована, правильно сформульована місія має реальну цінність для діяльності організації, оскільки вона формує погляди вищого керівництва щодо довгострокових планів підприємства; знижує ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень; виражає цілі організації та служить для працівників стимулом до сумлінного виконання роботи; допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, цілі та прагнення відділу, поєднувати основну політику відділів із політикою й напрямом розвитку усієї організації.

Одне з важливих завдань стратегічного управління – визначення цілей. Саме для досягнення цілей створюється, функціонує та розвивається підприємство як цілісна система. Щоб об'єкт (підприємство) мав взаємозв'язок цілей (оскільки мова йде про одне й те ж саме підприємство), постає потреба формувати несутеречливу систему цілей, стратегій, способів їх досягнення. Тому всі стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних

варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту розробки до їх виконання. Мета - вихідна позиція, що визначається системою взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління.

Важливими етапами стратегічного управління є розробка стратегій на основі аналізу середовища підприємства з метою виявлення сильних та слабких сторін. При цьому „доцільно розглядати зовнішнє середовище з точки зору його поділу на мікро - та макросередовище із наявними, відповідно, внутрішніми й зовнішніми чинниками впливу на діяльність підприємства [5, с. 38]”. Вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища - це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії внутрішніх і зовнішніх щодо підприємства чинників із тим, щоб своєчасно та вичерпно визначити можливості й загрози для підприємства, тобто позитивну і негативну дію зовнішніх і внутрішніх чинників.

Генеральна (загальна) стратегія розвитку підприємства пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі. Функціональні стратегії забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства по окремим напрямкам його діяльності (маркетингова, фінансова, операційна та ін.). За своїм економічним змістом генеральна стратегія підприємства є стратегією встановлення і закріплення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства в конкретній сфері діяльності. Важливо підкреслити, що формування й реалізація генеральної стратегії підприємства з позицій системного підходу має базуватись на взаємозв'язку всіх видів стратегій: операційної (виробничої), фінансової, соціальної, маркетингової.

Операційна (виробнича) стратегія виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки: забезпечення злагодженої роботи всіх ланок виробництва з випуску продукції; визначення номенклатури виробів відповідно до замовлень; виконання планових завдань з виготовлення та випуску номенклатури виробів у встановлених обсягах і термінах; оптимізація затрат на оперативне управління виробництвом; розробка раціональних планів виробництва; оптимальне планування завантаження робочих місць; раціоналізація організаційної структури системи оперативного управління виробництвом та ін.

Формування операційної стратегії дуже тісно переплітається із стратегією маркетингу. Стратегія маркетингу - основа діяльності підприємства в конкретних ринкових умовах, що визначає способи розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів. Вона включає маркетингові заходи суб'єктів господарювання

щодо просування товарів/послуг на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг (конкретні стратегії по цільовим ринкам, комплексу маркетингу та рівню витрат на маркетинг). Основне призначення стратегії маркетингу – взаємоузгодити цілі підприємства з її можливостями і вимогами споживачів, використати свої конкурентні переваги.

Нерозривно пов'язаною з генеральною стратегією виступає фінансова стратегія. Під фінансовою стратегією слід розуміти формування системи довгострокових цілей фінансово-господарської діяльності і вибір найефективніших шляхів їх досягнення, зважаючи на тенденції розвитку фінансового ринку. Фінансова стратегія визначає найоптимальніші варіанти формування, розподілу та використання фінансових ресурсів на підприємстві. При формуванні стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства основна увага акцентується на підвищенні рівня добробуту власників капіталу (підприємства) та максимізації його ринкової вартості. Система стратегічних цілей повинна забезпечити формування належних обсягів фінансових ресурсів та рентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу; допустимий рівень фінансового ризику у процесі реалізації майбутньої фінансової діяльності підприємства тощо.

Соціальна стратегія підприємства охоплює систему заходів щодо соціального розвитку підприємства й охорони навколишнього середовища як компонентів системи менеджменту. Соціальна стратегія спрямована на створення відповідних умов праці та відпочинку працівників, гарантування безпеки на виробництві, в дорозі і побуту, задоволення й розвитку потреб працівників, зміцнення їхнього здоров'я, збереження екосистеми. Ступінь реалізації соціальної стратегії підприємства визначається певними показниками, котрі залежать від багатьох факторів: характеру продукції, що випускається, комплексності і складності технології, розміщення підприємства, його складності, географічного розташування підприємства, кількості працівників, їхніх демографічних характеристик тощо.

Як було зазначено вище, інструментом реалізації стратегічного управління є стратегічне планування, в якому виявляються головні цілі та задачі, їх ресурсне та фінансове забезпечення, шляхи й методи досягнення цілей та розв'язання проблем. На думку фахівців стратегічного менеджменту, зокрема З.Шершньової, С.Оборської, стратегічне планування, як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього, трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та

визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості економічних об'єктів для конкурентної боротьби на ринках тощо [6, с. 24]. Найважливішою ознакою стратегічного планування є його спрямованість на довгострокові цілі. Це процес здійснення сукупності систематизованих і взаємоузгоджених робіт з визначенням довгострокових цілей і напрямів діяльності підприємства [7, с. 312].

Отже, узагальнюючи вищевикладене, слід наголосити, що існує безпосередній зв'язок між системним підходом до управління підприємством і процесом розробки генеральної стратегії. Стратегічне планування є інструментом стратегічного управління, яке з позицій системного підходу, на нашу думку, можна представити як послідовність таких етапів: формулювання місії підприємства; постановка мети; виокремлення складових елементів системи (підприємства) і детальне вивчення кожної підсистеми (маркетингової, фінансової, інноваційної та ін.); виявлення факторів, що впливають на підсистеми і систему в цілому, їх угруповання; пошук відхилень існуючого стану системи від заданого; визначення об'єктивних і суб'єктивних причин відхилень; встановлення основних способів, методів і засобів приведення системи в заданий стан; пошук власних ресурсів, необхідних для вирішення проблеми; розробка стратегій і системи планів; реалізація запланованих дій; контроль і аналіз результатів.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. Стратегічне управління підприємством в умовах ринку обмежених ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних та часу) доцільно здійснювати з позицій системного підходу. Формування генеральної стратегії господарської діяльності за допомогою системного підходу дозволяє комплексно розв'язувати проблеми в організації; зосереджує увагу на досягненні пріоритетних цілей і завдань; сприяє оптимізації використання ресурсів організації; надає можливість координувати роботу структурних підрозділів підприємства; інтегрує основні напрями господарської діяльності

організації – плани розвитку фінансових відносин, маркетингові плани, плани соціального розвитку та ін. Реалізація стратегічного управління з позицій системного підходу до діяльності підприємства, дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства і приводити їх у відповідність шляхом розробки й реалізації системи стратегій у межах стратегічного управління.

Питання стратегічного управління є особливо актуальним в сучасних умовах, тому є перспективи досліджувати ці проблеми в подальшому, зокрема в частині формування системи стратегій підприємства, адаптивних до змін у зовнішньому середовищі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент" [Текст] / В.Кнорринг – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА М), 2001. – 528 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р.А. Фатхутдинов - М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2000. – 640с
3. Наливайко А.П. Теория стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія. [Текст] / А.П.Наливайко – К.: КНЕУ – 2001. – 227с.
4. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: Монографія [Текст] / А.Г.Семенов, О.О. Єропутова, Т.В.Перекрест, А.В.Линенко. – Запоріжжя: КПУ, 2008. – 188 с.
5. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств [Текст] / Р.А.Слав'юк. - К: ЦУЛ. – 2002. – 460с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст] / З.Є. Шершньова, С.В.Оборська; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 1999. – 384 с.
7. Економіка підприємства [Текст] / за заг. ред. С.Ф.Покропивного. – [Вид. 2-ге, перероб. та доп.] - К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.

Аннотація. Стаття посвячена проблеме разработки стратегии предприятия в условиях рынка ограниченных ресурсов. Предложено осуществлять разработку генеральной стратегии на основе системного подхода к управлению предприятием.

Ключевые слова: менеджмент, стратегическое управление, системный подход.

Summary. The article is devoted to the problem of development of strategy of enterprise in the conditions of the market limited resources. It is proposed to develop the general strategy on the basis of the system approach to the management of the enterprise.

Keywords: management, strategic management, system approach.

*Рецензент д.е.н., професор ХДТУБА Дороніна М.С.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*