

МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Л.І. Безгінова, Л.Д. Забродська, С.А. Швед, О.Г. Яроцька

Розглянуто моделі, що застосовуються в процесі стратегічного планування розвитку підприємства. Наведено докладний опис базових моделей, зокрема Гарвардської школи, формування стратегічного плану І. Ансоффа і Г. Стейнера. Обґрунтовано необхідність використання кількох моделей під час формування стратегії підприємства.

Ключові слова: стратегія, планування, стратегічне управління, підприємство, модель.

МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Л.И. Безгинова, Л.Д. Забродская, С.А. Швед, Е.Г. Яроцкая

Рассмотрены модели, применяемые в процессе стратегического планирования развития предприятия. Дано подробное описание базовых моделей, в частности Гарвардской школы, формирования стратегического плана И. Ансоффа и Г. Стейнера. Обоснована необходимость использования нескольких моделей при формировании стратегии предприятия.

Ключевые слова: стратегия, планирование, стратегическое управление, предприятие, модели.

ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT MODELS

L. Bezginova, L. Zabrodskaya, S. Shved, E. Yarotskaya

The object of the article is study of theoretic aspects of the enterprise management under the conditions of strategic changes caused by environmental effect and the choice of strategic planning model of the enterprise development.

The article describes the models applied in the process of strategic planning of the enterprise development. It also covers a description of basic models, namely the models of Harvard Business School, formation of strategic plan of I. Ansoff and H. Steiner. It is noted that a great number of other models of strategic planning are based on the basic model of Harvard Business School and its modifications by I. Ansoff and H. Steiner which have differences mostly in details but not in fundamental principles of building.

Taking into account the variety of enterprises both in industry

characteristics, type of industry, and their range of activity, for each specific case should be chosen only that model which meets the characteristics of the object being examined. Also there is a necessity of application several models when forming the enterprise strategy.

Keywords: *strategy, planning, strategic management, enterprise, models.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ринкові умови господарювання вимагають іншого ставлення до завдань управління, тобто їх розгляду не зсередини фірми, а у відкритій перспективі. Для досягнення ринкового успіху стратегія підприємства повинна бути побудована на міцній економічній основі й орієнтована на постановку основних довгострокових цілей і розробку практичних рекомендацій, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Необхідність у стратегічному управлінні посилюється в складних та нестабільних умовах розвитку вітчизняної економіки. Стратегічне планування як функція стратегічного управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, у науково-технічній, соціальній і політичній сферах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління діяльності та розвитку підприємств досліджено в працях багатьох закордонних та вітчизняних науковців: Дж. Стігліца, Ч. Гіла, Р. Акоффа, П. Дойла, П. Друкера, Й. Шумпетера, І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, Томпсона, Г. Азоева, М. Круглова, В. Гейця, А. Мазаракі, С. Пирожкова, І. Бланка, Л. Забродської, І. Маркіної, Г. Ялового.

Сучасні теоретики в галузі стратегічного управління пропонують свій варіант вирішення проблеми, місце, функціональні зв'язки та внутрішній зміст стратегічного планування. Незважаючи на це, існує необхідність узагальнити вищеперераховані елементи, використовуючи теорію стратегічного менеджменту як джерело інструментів і засобів, які могли б бути використані в арсеналі сучасного стратега.

Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів управління підприємством в умовах стратегічних змін, спричинених впливом зовнішнього середовища, та вибір моделі стратегічного планування розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Представники школи наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Емерсон), а потім і класичної (адміністративної) школи управління (А. Файоль, М. Вебер, Ч. Бернард) вважали функцію планування однією з основних функцій управління підприємствами.

Попередником стратегічного планування була система

довгострокового планування, яка отримала максимальний розвиток у 50–60-х рр. XX ст. і здебільшого відповідала приростному розвитку компаній. Уже до початку 80-х рр. склалася ситуація, яка ознаменувалася переходом від стратегічного планування до стратегічного менеджменту.

Розробка стратегії підприємства на сучасному етапі базується на методологічних принципах нової концепції управління – «стратегічного управління», активно впроваджуваної з початку 70-х років XX ст. у корпораціях США й більшості країн Західної Європи [1]. Концепція стратегічного управління відбиває чітке стратегічне позиціонування підприємства, яке представлене в системі принципів й цілей його функціонування, механізмі взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, характері взаємин між елементами господарської й організаційної структури та формах їх адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Важливу роль у парадигмі стратегічного управління відіграє диференціація видів стратегій розвитку підприємства за їх рівнями. Зазвичай виділяють три рівні: корпоративний, рівень підприємства (або бізнес-одиноць, що складають корпорацію) і функціональний. Е. Чаффі визначає, що стратегічне управління відбувається на рівнях повної корпоративної стратегії та окремих бізнес-стратегій [2]. А. Томпсон і А. Стрікланд підходять до вирішення цієї проблеми більш детально, розрізняючи різні ієрархічні рівні стратегій залежно від типу компаній [3]. Так, для диверсифікованих організацій автори виділяють чотири рівні: корпоративна, бізнес-стратегія, функціональна та операційна стратегія; а для однопрофільних компаній – бізнес-стратегія, функціональна та операційна стратегія. Вітчизняний дослідник А. Міценко також виділяє чотири організаційні рівні [4], виокремлюючи корпоративну (загальну), ділову, функціональну та операційну стратегії.

Формування стратегії є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також визначають усі складові процесу стратегічного управління.

Правильність обраної стратегії, її реалізація, а отже, ефективна робота менеджерів у галузі стратегічного планування значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень на підприємстві. Система стратегічного планування дає можливість акціонерам і менеджменту визначитися з напрямком і темпом розвитку бізнесу, окреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні та структурні зміни мають відбутися на підприємстві, щоб воно стало конкурентоспроможним, визначити його переваги, окреслити інструменти, що необхідні для успішного розвитку.

У рамках теорії стратегічного менеджменту розроблено чимало моделей стратегічного планування. Проте, як зазначає Г. Мінцберг [5], усі вони засновані на базовій моделі Гарвардської школи бізнесу та її модифікаціях І. Ансоффа і Г. Стейнера, відрізняючись між собою головним чином у деталях, а не у фундаментальних принципах побудови.

Модель Гарвардської школи бізнесу ґрунтується на процедурі SWOT-аналізу [6]. Г. Мінцберг називає її «моделлю школи проектування», оскільки в її основі лежить віра, що формулювання стратегії як процесу ґрунтується на декількох базових постулатах, що забезпечують «проектування стратегії» [5]. Відповідно до неї процес стратегічного планування є деякою точкою перетину виявлених можливостей і загроз зовнішнього ділового навколишнього середовища, виражених у формі ключових факторів успіху підприємства, а також сильних і слабких сторін його ресурсного потенціалу, виражених у відмінних здібностях до розвитку. Модель визначає можливість мінімізувати вплив нестачі ресурсів і загроз зовнішнього середовища та домогтися виконання стратегічних цілей за рахунок раціонального використання ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Одночасно з появою моделі Гарвардської школи І. Ансофф запропонував свою принципово відмінну («інженерну») модель формування стратегічного плану розвитку підприємства, використовуючи поняття формалізованих цілей на відміну від неявно виражених цінностей вищого керівництва (пропонованих у моделі Гарвардської групи), та вводячи зворотний зв'язок, що забезпечує інтерактивність процедури формування стратегічного плану та безперервність процесу його реалізації. За І. Ансоффом формування стратегічного плану подається у вигляді вкрай формалізованого процесу, поданого у вигляді певної блок-схеми, і проявляється в тому, що на кожному етапі формування стратегічного плану співробітникам, які займаються його розробкою, пропонуються детально розроблені переліки чинників, які необхідно враховувати в процесі прийняття планових рішень [7].

Модель Г. Стейнера є дещо близькою до моделі Гарвардської школи бізнесу, за винятком процедури перегляду і розвитку планів та зворотного зв'язку [8]. У той же час ця модель визнається відносно самостійною і розглядається як спроба об'єднати моделі Гарвардської групи та І. Ансоффа. Вона припускає всебічність охоплення, повноту представлення процесу планування, жорстку послідовність етапів формування та деталізації результатів дії; передбачає зв'язок

стратегічного планування із середньостроковим і тактичним, що має принципове значення для моделювання процесу формування стратегії.

Для побудови системи стратегічного управління на підприємстві можливо використовувати як класичні, так і сучасні закордонні та вітчизняні моделі.

Відповідно до концептуальної моделі К. Боумена процес стратегічного планування є послідовністю трьох етапів: аналіз, цілепокладання і вибір [9]. Стратегії підприємства будуються за ієрархічним принципом. Це означає, що всі структурні підрозділи мають свої власні стратегії розвитку, «що поглинаються» стратегією розвитку підприємства в цілому і скоординовані між собою.

Комплексно до вирішення завдання побудови системи стратегічного управління підійшли І. Ансофф і Г. Мінцберг, результатом дослідження яких стало обґрунтування низки різноманітних моделей управління.

Так, за І. Ансоффом, модель стратегічного управління за допомогою вибору стратегічних позицій припускає аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності; оцінку можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства [7].

Модель управління на основі ранжування стратегічних задач [7] відбувається шляхом категоризації задач за ступенем терміновості та важливості. Задачі, що мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки та прийняття рішень. Для цієї моделі характерні контроль процесу прийняття рішень на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам та безперервне відновлення й перегляд актуальних стратегічних задач.

Управління в умовах стратегічних несподіванок використовується за І. Ансоффом [7], коли нові проблеми не тільки слабо передбачені та розвиваються дуже швидко, але й виникають практично раптово, без очікуваного прогнозу.

Управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні, що будь-які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників, або «слабких сигналів».

Г. Мінцберг у своїх дослідженнях розглядає підприємницьку, планову моделі та модель навчання на досвіді [5].

Підприємницька модель передбачає використання більш неформальних методів побудови стратегій, що базуються на

особистому досвіді керівника, його знаннях логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке в подальшому враховується в планах, проєктах, програмах.

Відповідно до планової моделі стратегія розробляється, виконується та оцінюється в плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей та методів визначають можливі результати та знаходять найефективніший шлях досягнення цілей.

Модель навчання на досвіді використовується в умовах нестабільного середовища; процес розробки та коригування стратегії може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим.

Певний інтерес являють собою спроби побудови стратегічних моделей управління підприємствами вітчизняними науковцями. Прикладом є п'ять моделей стратегічного управління З. Шершньової [10]:

1) модель на основі «стратегічної прогалини» – передбачає формування «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники для перетворення наявних тенденцій у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства. Такий підхід робить акцент на приведенні у відповідність «того, що можливо», з «тим, що треба досягти»;

2) модель, заснована на врахуванні стратегічних переваг підприємства – базується на використанні результатів SWOT-аналізу, що робить її близькою за змістом до моделі Гарвардської школи бізнесу;

3) модель, заснована на створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства – передбачає орієнтацію підприємства на довгострокову конкурентоспроможність шляхом використання більш широкого спектра стратегічних заходів. Визначаються ключові фактори успіху підприємства;

4) модель, заснована на створенні позитивного іміджу підприємства – передбачає розробку варіанта інвестування для довгострокового розвитку господарюючого суб'єкта, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій;

5) модель, що враховує розмір підприємства – заснована на формуванні та ефективному використанні специфічної організаційної системи, у якій передбачається існування відповідальних осіб, які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Усі наведені моделі характеризують конкурентну позицію підприємства. Незважаючи на уявну спорідненість, ці моделі дещо

відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним у різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт. З урахуванням усього різноманіття підприємств як за галузевими особливостями, так і за типом виробництва і його масштабами, для кожного конкретного випадку потрібно обрати ту модель, яка б відповідала особливостям аналізованого об'єкта.

Висновки. Стратегічне планування як результат логічного розвитку науки планування є особливою формою планової діяльності та складовою частиною системи стратегічного управління підприємством. Найбільш доцільним для підприємства вбачається використання не одної конкретної моделі стратегічного планування, а комплексу декількох із них, що підвищить якість сформованої стратегії управління підприємством. Подальші дослідження в цьому напрямку пов'язані з обґрунтуванням моделей стратегічного планування для підприємства ресторанного господарства.

Список джерел інформації / References

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк ; 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга : Ника-Центр, 2005. – 656 с.
Blank, I. A. (2005), *Financial management [Finansovuyu menedzhment]*, El'ga, Nika-Tsentr, Kiev, 656 p.
2. Chaffe, F. (1985), "Three models of strategy", *Academy of management Review*, vol. 10, №1, pp. 12-14
3. Томпсон мл. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильнюс, 2007. – 928 с.
Thompson, Jr. A.A., Strickland III, A.J. (2007), *Cases in strategic management [Strategicheskiiy menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza]*, Vil'nyus, Moscow, 928 p.
4. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. для вузів / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
Mitsenko, A. P. (2004), *Strategic Management [Stratehichne upravlinnya]*, Tsentr navchal'noyi literatury, Kiev, 336 p.
5. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
Mintzberg, H., Alstrend, B., Lempel, J. (2001), *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management [Shkoly strategiy]*, Piter, St. Petersburg, 336 p.
6. Cristensen, C.R., Andrews K.R., Bower I.L. (1974), *Business Policy: Text and Cases*, Homewood (ill), R.D. Irwin, 363 p.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
Ansoff, I. (1989), *Strategic management [Strategicheskoye upravleniye]*, Ekonomika, Moscow, 519 p.

8. Steiner, G.A. (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press, NY.

9. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен ; пер. с англ. под ред. Ю. Джарова, Р. М. Нурсева. – М. : Финтресс, 2000. – 466 с.

Boumen, K. (2000), *Fundamentals of strategic management [Osnovy strategicheskogo menedzhmenta]*, Fintress, Moscow, 466 p.

10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

Shershneva, S.Ye., Obors'ka, S.V. (1999), *Strategic management [Strategicheskoye upravleniye]*, KNEU, Kiev, 384 p.

Безгінова Любов Іванівна, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: bezginova@mail.ru.

Безгинова Любовь Ивановна, канд. экон. наук, доц., кафедра менеджмента организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: bezginova@mail.ru.

Bezginova Lyubov, PhD. in Economics, Associate Professor, Department of Business Management, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27; e-mail: bezginova@mail.ru.

Забродська Любов Давидівна, канд. екон. наук, проф., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: any24@mail.ru.

Забродская Любовь Давыдовна, канд. экон. наук, проф., кафедра менеджмента организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: any24@mail.ru.

Zabrodskaaya Lubov, PhD. in Economics, Professor, Department of Business Management, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27; e-mail: any24@mail.ru.

Швед Світлана Андріївна, студ., факультет менеджменту, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: afinaen@ya.ru.

Швед Светлана Андреевна, студ., факультет менеджмента, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: afinaen@ya.ru.

Shved Svetlana, Student, the Faculty of Management, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27; e-mail: afinaen@ya.ru.

Яроцька Олена Геннадіївна, студ., факультет менеджменту, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27.

Яроцкая Елена Геннадиевна, студ., факультет менеджмента, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27.

Yarotskaya Yelena, Student, the Faculty of Management, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук Т.С. Пічугіною, канд. екон. наук, О.В. Ольшанським.

Отримано 1.08.2014. ХДУХТ, Харків.

УДК 658.14/.17

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

А.П. Грінько, Л.І. Безгінова, О.М. Шарапова, А.І. Щербань

Розглянуто методичні аспекти оцінки фінансового потенціалу підприємства. Обґрунтовано методика поетапної оцінки ефективності використання фінансового потенціалу підприємства, методичний підхід до побудови інтегрального показника ефективності його використання та фактор-карти його інтерпретації з виділенням низького, середнього та високого рівнів ефективності використання.

Ключові слова: фінансовий потенціал, підприємство, фінансова стійкість, платоспроможність, оборотність, рентабельність.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

А.П. Гринько, Л.И. Безгинова, Е.М. Шарапова, А.И. Щербань

Рассмотрены методические аспекты оценки финансового потенциала предприятия. Обоснованы методика поэтапной оценки эффективности использования финансового потенциала предприятия, методический подход к построению интегрального показателя эффективности его использования и фактор-карты его интерпретации с выделением низкого, среднего и высокого