

6. В Украине выросла доля теневой экономики [Электронный ресурс]. Дата обновления: 09.06.2010. – Режим доступа: <http://donbass.ua/news/economy/2010/06/09/v-ukraine-vyroslo-dolja-tenevoi-jekonomiki.html>;

7. Майбутнє без пенсії гарантує зарплата в... "конвертах". [Электронный ресурс] / В. Борисенко // Дата обновления: 05.05.2010. – Режим доступа: http://siver.com.ua/news/majbutne_bez_pensiji_garantue_zarplata_v_konvertakh/2010-05-05-4494;

Рецензент докт. экон. наук, профессор Р.А. Абдуллаев

339.138 (075.3)

*Боренков А.Ю., аспирант,
Національний Університет «Кієво-Могилянська академія»*

СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Еволюція підходів до управління підприємством стала реакцією на постійне ускладнення економічних процесів та глобалізацію світової економіки. Поступовий перехід від управління за відхиленнями до довгострокового планування, стратегічного планування та стратегічного управління був зумовлений усвідомленням важливості стратегії для будь-якої компанії, яка планує активно розвиватися на ринку. Для того, щоб підприємство залишалося конкурентоспроможним протягом тривалого періоду часу, менеджери та власники повинні чітко уявляти власні довгострокові цілі та розробити план щодо їх досягнення з урахуванням потенційних можливостей та загроз. Таким чином, стратегічне управління має активно застосовуватися не тільки в періоди бурхливого розвитку, але й в умовах економічної кризи, коли однією з найбільш важливих задач є саме забезпечення життєздатності підприємства у несприятливому економічному середовищі.

Розглянуті в статті проблеми досліджуються як закордонними (І. Ансофф, Д. Сток, Д. Ламберт, Е. Дофман та інші) так і вітчизняними (О. Шапошніков, Є. Голубков, Г. Гольдштейн, В. Василенко та інші) вченими і є актуальними для будь-якого підприємства, яке має на меті побудувати ефективну схему діяльності, що дозволить зберегти конкурентоспроможність протягом тривалого періоду часу. Окрім того, впровадження стратегічного управління на ключових підприємствах дозволить суттєво покращити роботу національної економіки. Так, О. Шапошніков зазначає, що застосування концепції стратегічного управління підприємством дозволить трансформувати стихійний розвиток окремих підприємств в науково кероване, що стабілізує ситуацію в економіці країни [1]. Як зазначає І. Ансофф, стратегічне управління вже використовується більшістю великих міжнародних корпорацій, проте глобальне впровадження принципів стратегічного управління досі стримується відносною складністю трансформації усталених принципів менеджменту та необхідністю постановки чітких цілей і постійного контролю їх досягнення [2, с. 4-6]. Таким чином, на даному етапі варто зосередити увагу саме на принципах та механізмах впровадження принципів стратегічного управління в умовах використання менеджментом підприємства лише базового інструментарію операційного управління.

Мета статті – дослідження категорії стратегічного управління, визначення його принципів та методів, структури та механізмів роботи в умовах реального підприємства.

В науково-практичній літературі під поняттям стратегічного управління розуміють діяльність менеджерів із розробки та реалізації стратегії підприємства, проте на нашу думку таке визначення не відображає функціонального різномайття категорії стратегічного управління. Більш коректним є визначення стратегічного управління, як такого управління організацією, яке спирається на людський потенціал, як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує та впроваджує своєчасні зміни в організації, що відповідають викликам з боку зовнішнього середовища та дозволяють досягати конкурентних переваг, які в сукупності надають підприємству можливість вижити в довгостроковій перспективі та досягнути своїх стратегічних цілей [3, с. 18-22]. Окрім того, влучним також є зауваження щодо того, що стратегічне управління – це специфічне поєднання наукових методів управління із досвідом та інтуїцією менеджера. Для кращого розуміння сутності стратегічного управління варто провести його порівняння із оперативним управлінням. Основні характеристики оперативного та стратегічного управління наведені в табл. 1 [2, с. 140-147].

Таблиця 1

Порівняння оперативного та стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія	Виробництво товарів і послуг з метою їх реалізації та отримання прибутку.	Вживання організації в довгостроковій перспективі шляхом встановлення динамічного балансу із середовищем, що дозволяє швидко вирішувати проблеми організації
Об'єкт концентрації уваги менеджера	Внутрішнє середовище організації, пошук шляхів ефективного використання ресурсів.	Зовнішнє та проміжне середовище, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, відслідковування та адаптація до змін.
Врахування фактору часу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу.	Орієнтація на довгострокову перспективу.
Основа побудови системи управління	Функції та організаційні структури, техніка та технологія.	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок.
Підхід до управління персоналом	Сприйняття робітників, як ресурсу організації, або на виконувачів окремих робіт та функцій.	Сприйняття робітників, як основи організації та її головну цінність та джерело успіху.
Критерії ефективності управління	Прибутковість та раціональність використання виробничого потенціалу.	Свочасність та точність реакції на зміни середовища.

Велика зацікавленість у впровадженні стратегічного управління була зумовлена рядом причин [4, с. 15-18]:

1. Усвідомлення того, що будь-яка організація є відкритою системою, а головні джерела успіху знаходяться у зовнішньому середовищі
2. В умовах загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності організації є одним із визначних факторів її виживання та процвітання. Стратегічне планування дозволяє адекватним чином відреагувати на фактори невизначеності та ризику, що є притаманними зовнішньому середовищу.
3. Оскільки майбутнє неможливо передбачити однозначно, необхідно використовувати сценарний та ситуаційний підходи, що дуже добре поєднуються із ідеологією стратегічного управління.
4. Для того, щоб організація найкращим чином реагувала на вплив зовнішнього середовища, її система управління повинна мати адаптаційні властивості.

Однією з головних особливостей стратегічного управління є концептуальна зміна мислення менеджера. Так, ментальність стратегічного планування полягає у концепції «від минулого – через теперішнє – до майбутнього», в той час як у стратегічного управління – «від успішного майбутнього – до теперішнього». Окрім того, суттєво змінюється сама парадигма розуміння майбутнього. Так, для довгострокового планування ключовим є підхід «сьогодні краще, ніж вчора, а завтра буде краще, ніж сьогодні», в той час як для стратегічного планування та управління – «завтра не обов'язково буде краще, ніж сьогодні».

В науково-практичній літературі зазначається, що концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства
2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство, щоб створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління.
3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації.
4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.
5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [5, с. 120-126].

Стратегічне управління компанією має давати відповіді на три основні питання:

1. Які цілі стоять перед підприємством?

2. Який найкращий шлях досягнення цілей?
3. Які ресурси потрібні, щоб досягнути поставлених цілей?

Відповіді на ці питання передбачають глибокий рівень розуміння бізнесу та всіх процесів, що відбуваються всередині підприємства. Це пов'язано з тим, що стратегічне управління є одночасно ретельно запланованим і динамічним процесом, тому вимагає високого рівня компетенції менеджерів, які мають бути здатні швидко коригувати плани (а іноді – і цілі) у відповідності зі змінами зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища організації [6].

Структуру стратегічного управління можна представити у вигляді кількох пов'язаних між собою етапів:

Аналіз середовища – передбачає аналіз зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища організації. Визначення місії та цілей - складається з трьох пов'язаних процесів: формування місії, визначення довгострокових цілей, постановки середньострокових та короткострокових цілей. Вибір стратегії – передбачає прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктом, як і в якому напрямку буде розвиватися організація, яке місце посяде на ринку. Виконання стратегії – передбачає створення бази для реалізації стратегії та досягнення поставлених цілей. Оцінка виконання стратегії – передбачає вибір контрольних показників, їх оцінку, виявлення відхилень та причин, через які відхилення виникли (і, в разі можливості – розробку та впровадження заходів, що дозволяють покращити ситуацію) [7].

Відповідно до наведеної структури, управління підприємством на основі концепції стратегічного управління зазвичай передбачає реалізацію таких основних функцій [8]:

1. Планування стратегії (прогнозування, розробка стратегії, бюджетування)
2. Організація виконання стратегічних планів і задач (формування майбутнього потенціалу підприємства, узгодження структури та системи управління із обраною стратегією, створення корпоративної культури).
3. Координація дій з реалізації стратегічних задач (узгодження стратегічних рішень на всіх рівнях управління, поєднання цілей та стратегій структурних підрозділів на більш високих рівнях).
4. Мотивація на досягнення стратегічних результатів (розробка системи стимулів).
5. Контроль за процесом виконання стратегії (безперервний моніторинг процесу виконання задачі задля вчасного виявлення помилок та інших проблем).

Таким чином, на відміну від стратегічного планування, стратегічне управління є комплексною категорією, яка передбачає не тільки створення стратегії або стратегічного плану, але й організацію та контроль за виконанням стратегії.

В науковій літературі виділяють наступні принципи стратегічного управління (табл. 2) [1].

Таблиця 2

Принципи стратегічного управління

№	Принцип	Базові положення
1	Принцип рефлексії	Врахування цінностей особи, що приймає рішення, особами, що виконують ці рішення
2	Принцип самоорганізації	Кожен елемент системи може самостійно приймати певне рішення, а між усіма елементами встановлюється міцний зворотній зв'язок
3	Принцип обмеженої раціональності	Рішення мають прийматися на основі прогнозованої інформації та знань про зміни економічних інтересів елементів, що складають систему і компоненти зовнішнього середовища.
4	Принцип самовизначеності	Підприємство не тільки визначає своє місце в системі, але й здатне визначати свій вплив на систему (тобто є активним елементом системи)
5	Принцип диверсифікації	Одночасний розвиток різних засобів виробництва та концентрація різних напрямків діяльності
6	Принцип резервування ресурсів	Для ефективного управління треба мати резерви ресурсів, проте потрібно повністю контролювати процес утворення ресурсів, щоб запобігти виникненню додаткових витрат
7	Принцип безперервної адаптації	Забезпечення постійної стабільності системи у нестабільному середовищі.

Іноді в літературі також виділяють додаткові принципи стратегічного управління: поєднання наукового та творчого елементу, цілеспрямованість та гнучкість управління, єдність стратегічних планів і програм, створення необхідних умов для реалізації стратегії.

Як зазначає в своїй дисертації О.В. Шапошников, загальна технологія стратегічного управління підприємством складається з 16 пов'язаних між собою етапів [1]:

1. Стратегічний моніторинг – збір стратегічної інформації та порівняння результатів із очікуваними значеннями.
2. Аналіз зовнішнього середовища – оцінка фактичного стану зовнішнього середовища (стан економіки, політичні фактори тощо).
3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – прогнозування змін кожного із компонентів зовнішнього середовища у середньо- та довгостроковому періоді.
4. Оцінка фактичного стану ресурсів підприємства – визначення потенційних можливостей основних ресурсів підприємства: фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних.
5. Стратегічний аналіз стану власних ресурсів – співставлення фактичного потенціалу всіх ресурсів із станом зовнішнього середовища та прогнозами його розвитку.
6. Діагностика – визначення положення підприємства з точки зору перетину стану власних фінансових ресурсів та стану зовнішнього середовища; порівняння поточної траєкторії руху із бажаною.
7. Стратегічне планування взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем – формування сценаріїв взаємодії та конкретних планів заходів щодо подолання бар'єрів зовнішнього середовища.
8. Стратегічне планування зміни власних ресурсів – визначення необхідних змін структури кожного ресурсу.
9. Синтез ієрархії – поєднання результатів всіх попередніх етапів до однієї ієрархічної структури (поєднання прогнозів розвитку зовнішнього середовища з прогнозами розвитку ресурсів, визначається вплив середовища на підприємство, визначаються майбутні траєкторії).
10. Моделювання прямого процесу – створення імітаційної моделі відповідно до синтезованої ієрархії впливу (задаються сценарії як для зовнішнього середовища, так і для ресурсів підприємства).
11. Етап передбачає формулювання висновків стосовно того, чи можливо досягнути поставлену ціль за існуючих умов.
12. Моделювання зворотного зв'язку – використання побудованої раніше моделі, але замість сценаріїв зміни середовища та ресурсів в якості головної передумови використовується загальна стратегічна ціль.
13. Етап розгалужує технологічний процес, та визначає чи можливо змінити умови для реалізації сценарію, або ж потрібно змінювати сам сценарій
14. Етап передбачає аналіз використаних сценаріїв та розробку нових із залученням нових інструментів управління.
15. Етап передбачає оцінку можливостей додаткового впливу на зовнішнє середовище шляхом синтезу нових сценаріїв.
16. Етап передбачає зміну загальної стратегічної цілі, в разі відсутності реальних можливостей впровадження змін.

Взаємозв'язок між наведеними етапами відображених на наступній схемі (рис. 1) [9, с. 84-88].

Запровадження наведених вище етапів на реальному підприємстві дозволяють практично побудувати систему стратегічного управління, що дозволить ефективно керувати підприємством та контролювати процес досягнення стратегічних цілей. Треба мати на увазі, що наведена структура є суттєво формалізованою, тому має сприйматися в першу чергу як рекомендація, або ж план дій, тому що, як вже зазначалося раніше, стратегічне управління є в першу чергу поєднанням наукових та творчих елементів, а відповідно – результативність буде великою мірою залежати від досвіду менеджера, що впроваджує ті чи інші рішення.

Із ускладненням економічних відносин у суспільстві більш комплексними ставали і підходи до управління підприємством. Для успішного функціонування в конкурентному середовищі, менеджерам підприємства потрібно не екстраполювати поточні результати у майбутнє, а чітко уявляти собі стратегічні цілі компанії, та розробляти заходи щодо їх досягнення. Найкращі результати в цьому випадку дає застосування концепції стратегічного управління, яке поєднує в собі наукові методи менеджменту та творчі елементи, засновані на досвіді конкретного менеджера. Фактично, стратегічне управління дозволяє встановити баланс між стратегічними цілями, шляхами їх досягнення та наявними у підприємства ресурсами.

Стратегічне управління є комплексною категорією, що включає стратегічне планування, організацію та координацію заходів щодо виконання стратегічних задач, мотивацію працівників та контроль за досягненням поставлених цілей.

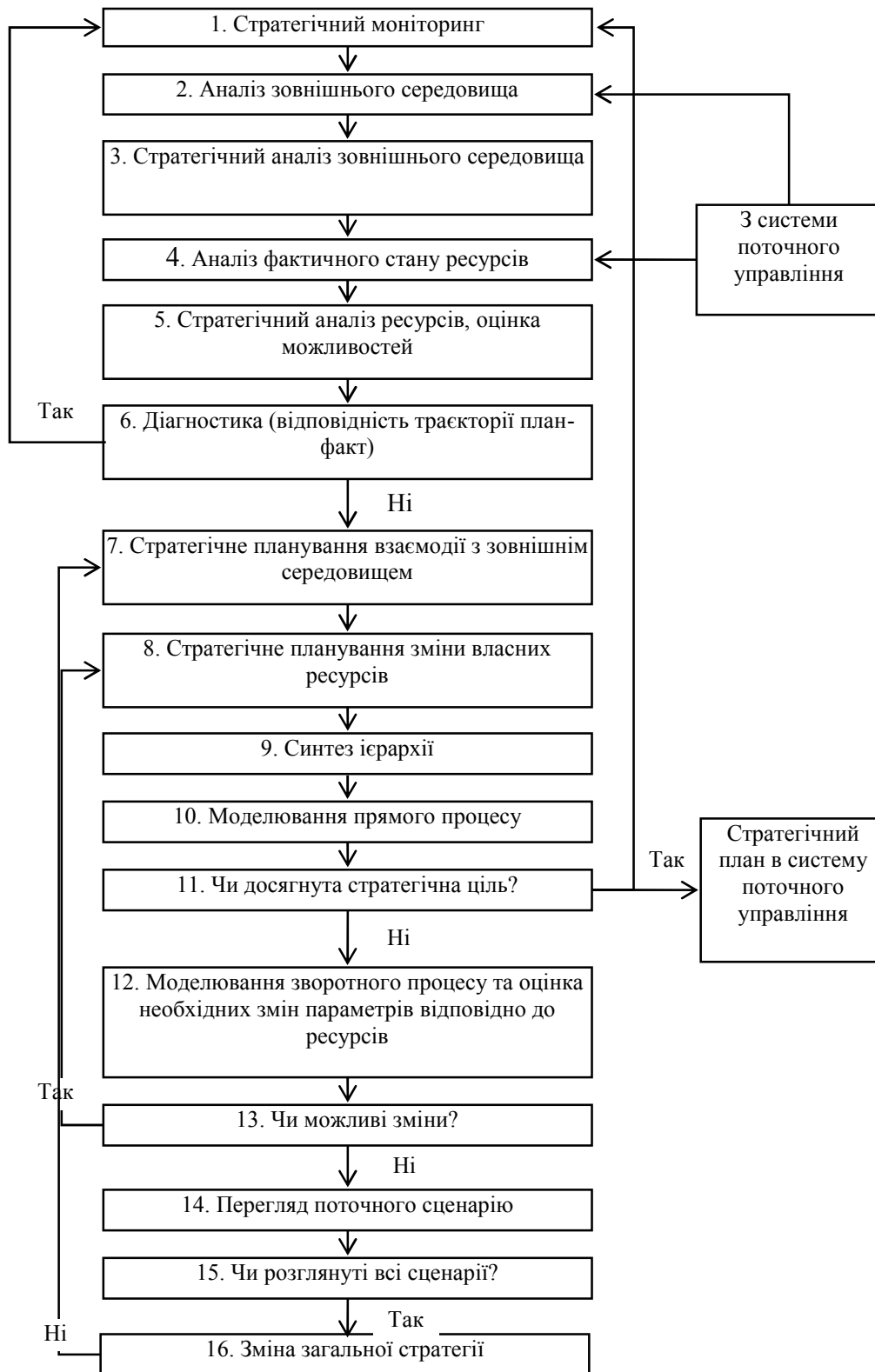


Рис. 1. Загальна технологія стратегічного управління підприємством

Загальна технологія застосування стратегічного управління передбачає постійне проходження великої кількості етапів, що включають стратегічний моніторинг, аналіз середовища та ресурсів, моделювання сценаріїв прямого та зворотного зв'язку, пошук відхилень та коригування цілей в разі необхідності. Саме завдяки гнучкості, та передбаченню різних сценаріїв розвитку стратегічне управління надає менеджерам підприємства універсальний та комплексний інструментарій, який дозволяє забезпечити життєдіяльність підприємства навіть за найбільш несприятливих умов. Повноцінне застосування принципів стратегічного управління вимагає гарної підготовки менеджерів та наявності в них значного досвіду, що є передумовою формування стратегічного мислення, проте

окремі елементи стратегічного управління (зокрема – принцип планування майбутнього з подальшою розробкою шляхів його досягнення) можуть використовуватися на будь-яких підприємствах

Література

1. Шапошников О.В. Методология стратегического управления промышленным предприятием, Автореферат диссертации. [Электронный ресурс] / О.В. Шапошников// Режим доступа до автореферату: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2003/fem/shaposhnikov/diss/index.htm>
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник для вузов / О. С. Виханский. 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Гардарики, 2003. – 292 с.
4. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №3. – С. 15-18.
5. Циба Т.Є. Розвиток стратегічного управління підприємством / Т.Є. Циба // Економіка і регіон. – 2009. - №1(20). - С. 120 – 126.
6. What is Strategic Management? [Электронный ресурс] // Электронне видання AllBusiness.com. – Режим доступа до статті <http://www.allbusiness.com/management/2975129-1.html>
7. Адаменко Н.С. Стратегическое планирование развития предприятия : (Архив Всеукраинской научно-практической интернет-конференции) [Электронный ресурс] / Н.С. Адаменко // Режим доступа до статті: <http://intkonf.org/adamenko-ns-strategicheskoe-planirovanie-razvitiya-predpriyatiya>
8. Стратегическое управление. Основные понятия и определения [Электронный ресурс] // Электронное издание «Стратегическое управление и планирование». – Режим доступа до статті: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm#>
9. Пономаренко В. Технология стратегического управления. /В. Пономаренко// Бизнес Информ. – 1999. – №3-4 – С. 84-88.

Рецензент докт. экон. наук, профессор М.А. Дудченко

339.138:338.48

*Аблязова С.А., к.э.н., ст. преподаватель,
Крымский инженерно-педагогический университет, г. Симферополь*

**МАРКЕТИНГ В ПАРАДИГМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА**

Гостиничное хозяйство является в настоящее время одним из важных элементов социальной сферы, оно выполняет функции по обеспечению граждан Украины и зарубежных стран жильем, питанием, различными дополнительными услугами. Предприятия гостиничного комплекса наряду с предприятиями пассажирского транспорта, общественного питания, организациями культуры и рекреации составляют основу материально-технической базы туризма. Несоответствие состояния гостиничного комплекса современным требованиям рынка туристских услуг негативно отражается на экономике страны в целом. Решение задачи повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий требует разработки новых методов управления их хозяйственной деятельностью, более эффективного использования маркетинговых инструментов.

В целом проблемы управления предприятиями гостиничного хозяйства в последние годы стали весьма актуальными, что получило отражение в научной литературе. Отдельные теоретические и прикладные основы функционирования гостиничного бизнеса исследованы в трудах таких украинских ученых, как Х.И.Роглев [1, с. 234-242], который систематизировал теоретические, методические и практические вопросы гостиничного маркетинга, А.Г.Громова [2, с.24-32], предложившей методические организационные принципы использования маркетинговых исследований в управлении гостиничными предприятиями, Б.Д.Петровский [3, с.15-17], исследовавшего особенности инновационной деятельности в гостиничном бизнесе, вопросы маркетинга предприятий туристической отрасли рассмотрены в работе Л.Шульгиной [4, с.12-16]. Вместе с тем, интенсивное развитие процессов глобализации мировой экономики, существенные преобразования внутри страны привели к тому, что ранее разработанные теории далеко не всегда оказываются эффективными в изменившихся условиях. Эти обстоятельства обуславливают необходимость проведения дальнейших исследований в области совершенствования