

*А. А. Жигірь,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, Азовський регіональний інститут управління
Запорізького національного технічного університету*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Досліджено активація розвитку концептуальних основ стратегічного менеджменту на території України та необхідність екологічної спрямованості концепції економічного розвитку.

Investigational activating of development of conceptual bases of strategic management on territories of Ukraine and necessity of ecological orientation of conception of economic development.

*Ключові слова: екологізація підприємств, стратегічний менеджмент, стратегія маркетингу.
Key words: ecologization of enterprises, strategic management, marketing strategy.*

ВСТУП

Загальноприйняті концепції серед підприємств у розвинених країнах світу мають слабку соціальну і екологічну спрямованість. Разом з цим, необхідність соціальної спрямованості концепції розвитку вітчизняних підприємств зумовлена існуючими національними людськими цінностями, відмова від яких в Україні не тільки недоцільна, але й суперечить цілям реформування економічних відносин, які були підтримані народом України. Необхідність екологічної спрямованості концепції економічного розвитку є специфічною потребою нашого господарства в забезпеченні безпеки національного розвитку, яка посилилася з виникненням особливої екологічної ситуації в країні, а також з необхідністю не тільки ліквідації наслідків надзвичайних екологічних катастроф (наприклад, аварії на ЧАЕС), а і з усвідомленням необхідності своєчасного попередження їх виникнення в майбутньому.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Метою статті є розгляд концептуальних основ стратегічного менеджменту розвитку підприємництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Таким чином, ми приходимо до висновку про те, що для стратегічного розвитку вітчизняних підприємств запозичення іноземного досвіду не є можливим, оскільки цього досвіду недостатньо з огляду на специфічні національні особливості України. Еволюційна концепція стратегічного менеджменту для вітчизняних підприємств зображена на рис. 1.

Виходячи з цього, в стратегічному менеджменті розвитку вітчизняних підприємств пропонується виділяти концептуальні сфери розвитку, до яких можна віднести: економічний, соціальний та екологічний розвиток.

Економісти традиційно розглядають підвищення валового доходу на душу населення як непогану апроксимацію для інших показників економічного росту. Недолік цього показника як індикатора полягає в тому, що він приховує реальні зміни добробуту населення. Підвищення рівня забезпечення потреб в харчуванні, освіті,

охороні здоров'я та навколишнього середовища не знаходять в ньому свого відображення.

Вже загальновизнаним є те, що економічний розвиток включає в себе більше, ніж просто стрімке зростання доходів. Поняття економічного росту включає в себе суттєве підвищення життєвих стандартів, куди входить матеріальний добробут, освіта, охорона здоров'я і захист навколишнього середовища. Однак визначення пріоритетів може відбуватися по-різному.

На нашу думку, розвиток повинен здійснюватись в декількох напрямках (економічному, соціальному, екологічному), а досягнення результатів під час руху за цими напрямками має взаємопосилюючий ефект, в той час як відмова від соціального та екологічного розвитку чи економія на них, безумовно, відіб'ється на економічному розвитку і потягне за собою колосальні збитки.

Розвиток, в найбільш широкому розумінні цього слова, означає покращення якості життя. Покращення якості життя вимагає підвищення доходів, однак це поняття значно ширше. Воно втілює в собі в якості самостійних цільових складових підвищення якості освіти, рівнів здоров'я та харчування, оздоровлення навколишнього середовища, більші можливості щодо особистої свободи, багатше культурне життя. Головну увагу при цьому приділяють економічному розвитку, який сам по собі є широкою проблемою. Однак будь-яке поняття чистого економічного розвитку повинно не тільки концентруватись на доходах населення, а й, як мінімум, ставити за мету ліквідацію бідності та набуття більш широких прав на удосконалення навколишнього середовища [4].

Досвід інших країн свідчить, що зміни в характері використання капіталу значно впливають на обсяги виробництва. Але рушійною силою розвитку є зростання продуктивності, яке спричиняє технічний прогрес. На нього, в свою чергу, впливають історія, культура, освіта, різні економічні інститути, а також політика відкритості економічних систем. Завдяки процесам інвестування і торгівлі, технології перетворюється на фізичний і людський капітал. Факти свідчать про те, що продуктивність має тісний зв'яз-

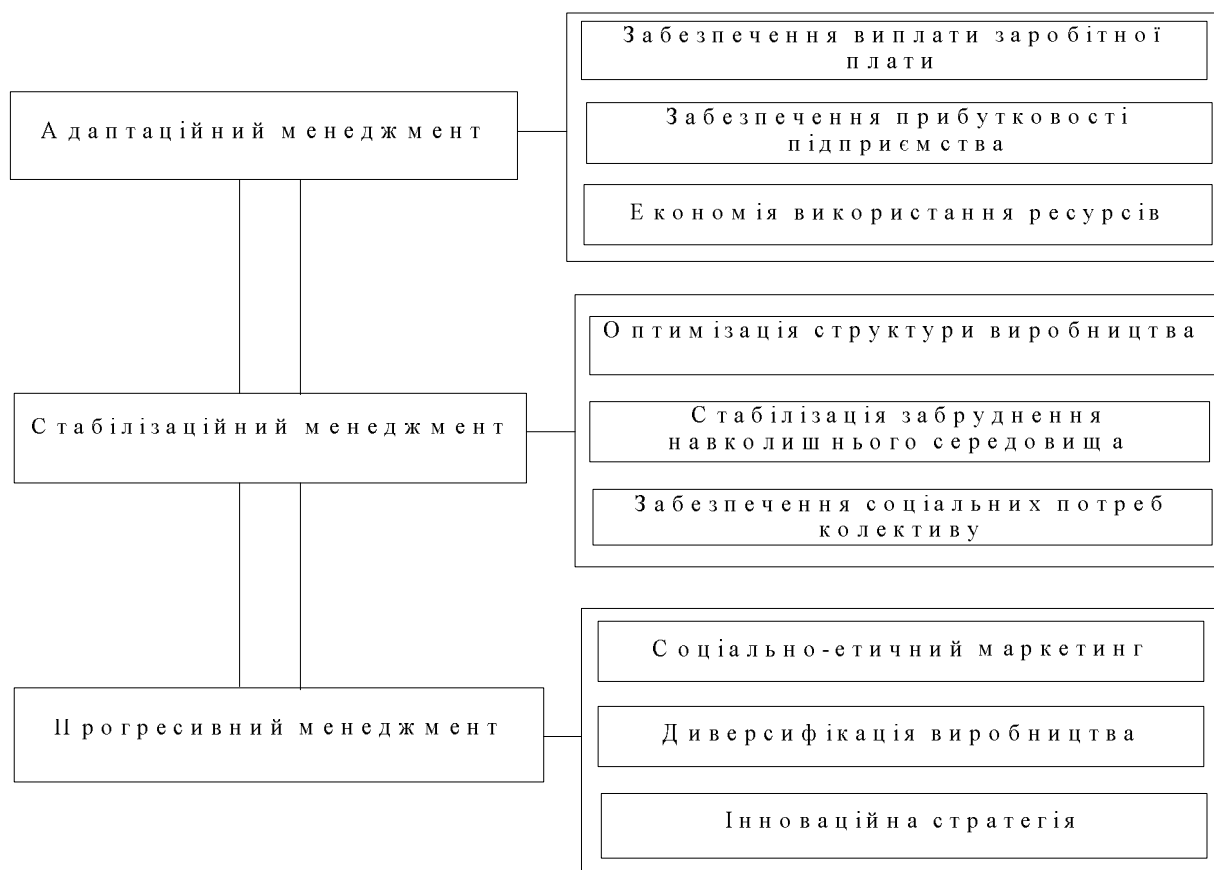


Рис. 1. Блок-схема еволюції концепції стратегічного менеджменту

зок з інвестуванням в людський капітал і економічним становленням; особливо це стосується формування ринкових відносин. Світовий досвід розвитку свідчить про те, що між різними формами інвестицій (у засоби виробництва, людину, інфраструктуру) і якістю різних економічних програм та планів існує певний взаємозв'язок. Такий же зв'язок існує між ростом капіталу у вигляді матеріальних активів і економічними програмами та планами. Економічний ефект від державних і приватних інвестицій в людський капітал досить часто буває надзвичайно високим.

Продуктивність виробничо-господарської системи залежить від багатьох факторів. Продуктивність в цілому визначається через відношення кінцевих результатів, отриманих на виході, до виробничих ресурсів, які поступають на вхід, при мінімізації невиробничих втрат у самій системі і максимально ефективному комбінуванні факторів виробництва (труд, земля, капітал). Виходячи з цього, соціальний розвиток підприємства доцільно пов'язати з підвищенням продуктивності праці персоналу.

В умовах ринкової економіки, при розгляданні проблеми управління, необхідно виходити із загальнотеоретичних положень менеджменту, які визначають управління як процес планування, організації, мотивації по контролю; управління необхідне для того, щоб досягти мети організації, а організація визначається як група людей, діяльність яких координується заради виконання будь-яких конкретних задач. Організація у цьому випадку розглядається як момент виробничого процесу; вона мінлива, змінює свою структуру під впливом, з одного боку, техніки і технології, а з іншого — потреб ринку, груп людей, об'єднаних у виробничому процесі. Важливо відзначити,

що мета діяльності організації — отримання прибутку — вже відома. Вона зумовлена ринком. Саме тому менеджмент та маркетинг складають у ринковій економіці єдине ціле, чого не можна сказати про організацію виробництва та управління в умовах командної економіки [2].

Усвідомлення того, що маркетинг орієнтований на ринок управління підприємством, яке потребує нового способу мислення, націленого на задоволення потреб споживачів, дозволяє перейти до нового розуміння того, що маркетинг, як конкретне завдання, утримує і, як концепція менеджменту, використовує прагнення забезпечити та збільшити успіх підприємства на ринку у боротьбі з конкурентами. Тому необхідно вирішити проблему структуризації задач маркетингу. Він повинен бути спрямований на поставлення окремих цілей, досягнення яких оцінюється існуючою інформацією. Ділові ініціативи, можливо, потребують більш чіткого опрацювання, а необхідні рішення та їх реалізація — координації. Для цілеспрямованого вирішення загальних задач маркетингу необхідно знайти логічні зв'язки в маркетинговій діяльності. Така упорядкована мережа, яка визначає цілеспрямовану розробку та впровадження маркетингу, називається концепцією маркетингового управління.

Маркетинг як концепція менеджменту в структурному вигляді починається з дослідження ринку, на якому підприємства функціонують або бажають функціонувати. Мається на увазі, що ринок — це взаємозв'язок попиту, пропозиції та сукупності договорів, який функціонує в результаті взаємодії цих факторів. Кожне підприємство, оскільки воно виробляє певний товар, цікавиться лише конкретною специфічною верствою загального ринку, тобто носієм певних



Рис. 2. Взаємозв'язок процесів стратегічного планування, інструментарію його виконання і контролю

потреб, для задоволення яких воно та його конкуренти пропонують свою продукцію. Зрозуміло, що підприємство повинно дослідити ринок, щоб ефективно функціонувати на ньому. Дослідження ринку складається з вивчення загальної ситуації та переваг підприємства відносно конкурентів. Воно повинно сформулювати уявлення про те, які небезпечні явища необхідно враховувати в майбутньому, які сильні та слабкі сторони можуть відбиватися на активності підприємства, як оцінюються глобальні перспективи підприємства та його ділової сфери, чи потребує ситуація, яка склалася на ринку, принципово нової стратегії підприємства чи достатньо лише пристосуватися до нових умов. У той же час складається база для розробки альтернативної стратегії виробництва продукції і надання послуг на ринку, для прийняття рішень з обробки ринкової інформації.

Суть маркетингу як концепції менеджменту полягає в тому, що "коло повноважень" маркетингу концентрується не в сфері функціональних задач, а головним чином — на управлінні підприємством. З часом, коли маркетинг ототожнювався з обробкою ринку, він мав обмежену сферу задач.

Суттєве значення має також концепція соціального маркетингу, яка передбачає визначення потреб покупців з метою більш ефективного їх задоволення, ніж це можуть зробити конкуренти, з урахуванням інтересів зростання добробуту всіх членів суспільства. Обравши цю концепцію, підприємство у своїй маркетинговій діяльності вирішує три завдання: воно враховує суспільні інтереси, задовольняє потреби покупців і збільшує свій прибуток. Його мета — забезпечити добробут окремого споживача і суспільства в цілому.

У сфері менеджменту маркетинг являє собою з'єднувальну ланку між окремими функціями підприємства. Він повинен обслуговувати всі сфери діяльності, оптимізувати її. Без нього довгострокове функціонування підприємства неможливе. Необхідно відрізнити роль та зміст маркетингу як функції виробництва (з її організацією) в системі організації праці. У зв'язку з цим було б помилково враховувати, що вся робота з маркетингу виконується тільки відповідним відділом підприємства. Навіть у фірмах, які мають великий досвід маркетингової діяльності, часто спостерігається невміння провести межу між маркетингом як функцією всього підприємства та функціональним відділом, який очолює роботу з маркетингу. Проблема полягає в тому, що у відділах маркетингу виконується хоча і основна, але не вся робота з маркетингу. Велику кількість маркетингових функцій виконують й інші служби.

Маркетинг використовується в господарській практиці як інструмент оперативного та стратегічного менеджменту. Управління всіма виробництвами, пакуванням, транспортуванням, створенням нової вартості складає

оперативний менеджмент. Його метою є раціональна діяльність підприємства в рамках раніше заданої стратегії. В умовах використання основної маркетинг-менеджмент концепції як елемента оперативного управління створюється базис для оперативного маркетингового планування. Це триває, як правило, протягом року [1].

Для стратегічного менеджменту найбільш суттєвим є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та успішного становлення підприємства на ринках, які постійно змінюються.

Як приклад можна навести наступну ситуацію. Для підприємства, яке виробляє один вид продукції, виникає необхідність аналізу і нового формулювання стратегії розвитку відповідно до орієнтації на наступні питання:

— якої мети можна досягнути підприємству в найближчі 5—10 років? Чи можна досягти цих цілей без суттєвих змін попередньої стратегії? Якщо ні, то:

— як можна забезпечити та зміцнити місце підприємства в економічному змаганні шляхом зміни програми виробництва з урахуванням ситуації на ринку?

— на підставі яких змін функціональної стратегії може бути гарантована поставка необхідних ресурсів?

— які організаційні зміни необхідні для успішної реалізації нової стратегії?

Відповіддю на поставлені питання може служити використання концепції маркетингу в стратегічному плануванні. Якщо розглядати маркетинг в цілому, то його стратегічний напрям включає елементи перевірки та оновлення головної стратегії підприємства, а також забезпеченості функціональних та організаційних передумов для їх успішної реалізації. Це означає, що маркетинг як концепція менеджменту залучає оперативне та стратегічне планування, що передбачає чітке розмежування відносно цілей та перспектив оперативного та стратегічного менеджменту. Процес стратегічного планування розвивається у певній послідовності (рис. 2).

Стратегічний менеджмент є переважно сферою діяльності вищих ешелонів управління. Кадри середнього та нижчого рівня мають справу з оперативними задачами.

Стратегічний маркетинг, який є стратегічною частиною стратегічного менеджменту (в широкому розумінні останнього), характеризується розробкою багатопланових проектів, які мають загальний характер. Практичні працівники нерідко називають такі розробки теоретичними, оскільки вони не мають звичайної конкретності. Стратегічні проекти включають в себе установку цілей маркетингу, визначення основних ринків, на яких доцільно функціонувати, формування системи організації та управління у перспективному плані, покращення ресурсного забезпечення, розвиток зв'язку підприємства з оточуючим середовищем.

Розробка стратегій маркетингу являє собою процес, вихідним пунктом якого є стратегічний аналіз та прогноз параметрів як середовища, в якому функціонує підприємство, так і його внутрішнього становища. На основі цього обґрунтовуються зовнішні та внутрішні потенціали успіху. Для виявлення факторів успіху використовують різні аналітичні методи, які дозволяють визначити реальні позиції підприємства [3].

Розробка стратегії маркетингу в методологічному плані планується на тримірній основі. Вона може інтерпретуватися, виходячи з товарно-технологічного підходу або орієнтуватися на попит і пропозицію. Використання товарно-технологічних критеріїв не означає повного ігнорування потреб. Суть такого розглядання ринку полягає в прийнятті рішень, які відображають бажання підприємства бути представленим в майбутньому на відповідних товарних ринках, або їх сегментації без суттєвих змін технічних умов виробництва. В даному випадку передбачаються деякі обмеження в сфері діяльності при незначних змінах спеціалізації виробництва та цільових ринків, де підприємство виступає як оферент і конкурує з іншими оферентами. Зараз, як і раніше, на вітчизняних підприємствах переважає товарно-технологічний підхід до розвитку. Він відображається в плануванні номенклатури та асортименту продукції — виробнича програма, яка визначає інші сфери діяльності, включаючи і реалізацію. Але обраний ринок рідко змінювався в неринковій економіці. Підприємство вимагало від керівних організацій тільки такого плану виробництва, для виконання якого воно мало технічні можливості.

Робота в умовах ринку не завжди буде призводити до відходу від товарно-технологічної орієнтації підприємства. Практика країн з ринковою економікою свідчить про те, що деякі фірми можуть займати порівняно стійкі позиції на ринку без суттєвих змін попередньої стратегії. Хоча слід зазначити, що при цьому вони повинні більше враховувати ринкову кон'юнктуру та періодично вносити серйозні корективи в свою виробничу програму [2].

Стратегія маркетингу, зорієнтована переважно на потреби споживачів, полягає в опрацюванні проектних рішень відносно пропозиції продукції на ринку. В основі цих рішень знаходяться сегменти потреб. Під потребами споживачів розуміють їх бажання отримувати найбільшу вигоду для себе, а стратегію маркетингу можна охарактеризувати як визначення потреб, на задоволення яких виробнику доцільно спрямовувати свої зусилля.

Вибір загальної стратегії орієнтації є лише вихідним пунктом для розробки стратегії маркетингу. Подальша деталізація має багаточисельні варіанти, які також можна типізувати. Формуючи теоретичні знання в сфері стратегічного маркетингу, правомірно поставити питання щодо загальних законів розвитку ринку та підприємства, що важливо для формалізації прикладних робіт. При цьому необхідно враховувати, що вивчення економічних законів є далеко не простим процесом. Підприємство функціонує в достатньо складному оточуючому середовищі, в якому діють чисельні фактори і, водночас з'являються нові, раніше не відомі сили, джерела тощо. Тому в розробці стратегії поведінки підприємства на ринку провідну роль буде відігравати досвід, інтуїція та творче мислення [4].

Найважливішими стратегічними принципами, послідовне дотримання та використання яких створює можливість для здійснення ефективних проектів, є наступні.

1. Концепція сил. Цей принцип найважливіший, бо його використання може виявлятися в концепції фінансових, виробничих та інтелектуальних ресурсів на створення та розвиток виробів, з якими найбільш пов'язаний потенційний успіх. В інших випадках основні зусилля концентруються на тих ділянках діяльності, де виявлені слабкі конкуренти.

2. Усунення "вузьких місць". Доцільно налагодити виробництво таких товарів, які мають більш високі якісні характеристики, ніж у конкурентів. У той же час ті якісні характеристики, за якими підприємство не змогло обігнати конкурентів, не повинні бути гірше або ж їх слід компенсувати іншими параметрами.

3. Використання шансів, які існують в оточуючому підприємство середовищі або на ринку.

4. Здійснення нововведень, які зумовлюють успіх на ринку. Необхідно володіти свіжими ідеями та вірно виявити момент, коли їх використати, що може сприяти успіху.

5. Використання синергічного потенціалу, тобто оптимальне використання наявних ресурсів. При цьому додатковий ефект отримується не тільки за рахунок факторів успіху, але й за рахунок їх взаємодії.

6. Узгодження цілей та методів. Цей принцип є найбільш важливим. Необхідно позбавитися сформованої десятиліттями звички — спочатку ставити мету, а потім відшукувати способи завершення початої справи.

7. Створення цільової управлінської організації. Для реалізації стратегії необхідна організація, яку слід створити на основі глибоко продуманої концепції.

8. Компенсація ризику. Будь-яка стратегія пов'язана з певним ризиком. Його необхідно по можливості чітко уявляти, а в стратегічному проекті розробити систему шляхів мінімізації ступеня ризику.

9. Використання переваг коаліції. Існують різноманітні форми коаліцій — від вільної кооперації до спілок з контрольним пакетом акцій. Вхідження до тієї чи іншої коаліції часто призводить до створення переваг при реалізації стратегії.

10. Простота. Стратегії доцільно формувати на підставі якісної концепції, яку легко зрозуміти. Це важливо для полегшення засвоєння особистих завдань тим персоналом, якому належить їх реалізувати. Даний принцип може привести до успіху.

ВИСНОВКИ

Система ринкових відносин проявляється через сукупність різноманітних категорій, до яких належать економічні закони товарного виробництва: попиту та пропозиції, вартості, грошового обігу, ціноутворення й ін. Цими категоріями і законами "наповнений" ринок, що впливає за допомогою їх реалізації на виробництво, обіг, розподіл і споживання і має реальні можливості здійснювати регулюючу, стимулюючу і контрольну функції.

Література:

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. — К.: Зльга-Н.: Ника-Центр, 2002. — 232 с.
2. Савчук В.П. Финансовый менеджмент: Практическая энциклопедия / В.П. Савчук — 3-е издание. — К.: Издательский дом "Максимум", 2008. — 680 с.
3. Сафонова В.І. Фінансовий менеджмент на основі оцінки капіталу сільськогосподарських підприємств: [автореф. дис. канд. екон. наук] / В.І. Сафонова // Кримський держ. аграр. ун-т. — Сімф., 1999. — 17 с.
4. Скрипник Ю.В. Фінансовий менеджмент в АПК: проблеми становлення і перспективи розвитку / Ю.В.-Скрипник, М.В.Грінченко // Сумський держ. аграр. ун-т. — К.: Мрія-1, 1998. — 47 с.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2012 р.