

УДК 65.011.12

Синиченко А.В., ст.викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки ДонНУ імені Василя Стуса

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ УСПІШНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто обумовленість удосконалення організації управління підприємством наявністю організаційно-економічних та науково-методологічних факторів; виділено загальні принципи організації управління підприємством у відповідності до вимог ринкового механізму господарювання; доведено, що прийняті рішення щодо структури організації управління підприємством знаходять своє відображення в розробці економічної стратегії підприємства; запропоновано структурно-логічну схему розробки економічної стратегії підприємства; доведено, що принциповим вектором реалізації економічної стратегії є орієнтація ресурсів і можливостей підприємства на зовнішнє середовище з тим, щоб створити необхідний потенціал успіху; запропоновано логіко-структурну схему менеджменту стратегічного потенціалу успіху як базової основи ключових факторів успіху, що безпосередньо впливають на ринковий ефект; проведено аналіз теоретичних підходів до визначення ролі ключових факторів успіху в загальній системі стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: організація управління; економічна стратегія; стратегічний потенціал успіху; ключові фактори успіху

Рис. 3., Літ.10.

Синиченко А.В.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЕКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ УСПЕШНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрена обусловленность совершенствования организации управления предприятием наличием организационно-экономических и научно-методологических факторов; выделены общие принципы организации управления предприятием в соответствии с требованиями рыночного механизма хозяйствования; доказано, что принятые решения по структуре организации управления предприятием находят свое отражение в разработке экономической стратегии предприятия; предложено структурно-логическую схему разработки экономической стратегии предприятия; доказано, что принципиальным вектором реализации экономической стратегии является ориентация ресурсов и возможностей предприятия на окружающую среду с тем, чтобы создать необходимый потенциал успеха; предложено логико-структурную схему менеджмента стратегического потенциала успеха как базовой основы ключевых факторов успеха, которые непосредственно влияют на рыночный эффект; проведен анализ теоретических подходов к определению роли ключевых факторов успеха в общей системе стратегического управления предприятием.

Ключевые слова: организация управления; экономическая стратегия; стратегический потенциал успеха; ключевые факторы успеха

Sinichenko A.

STRATEGIC VECTORS OF MANAGEMENT ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE PERFORMANCE OF ENTERPRISE ACTIVITY

The article considers the conditionality of improving the organization of enterprise management by the availability of organizational-economic and scientific-methodological factors; general principles of organization of enterprise management in accordance with the requirements of the market mechanism of management are outlined; it is proved that the adopted decisions on the structure of the organization of enterprise management are reflected in the development of the company's economic strategies; proposed a structural and logical scheme for the development of the company's economic strategy; it is proved that the principal vector of the implementation of the economic strategy is the orientation of the resources and capabilities of the enterprise to the environment in such a way as to create the necessary potential for success; a logical and structural scheme for managing the strategic potential of success as the basic basis of key success factors that directly affect the market effect; an analysis of theoretical approaches to determining the role of key success factors in the overall system of strategic enterprise management was carried out.

Key words: organization of management; economic strategy; strategic success potential; key success factors

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Необхідність модернізації суспільно-економічних відносин зумовлює реформування системи управління з послабленням влади відомств і посиленням та поширенням економічної самостійності підприємств. За цих умов більшість українських підприємств стикається з серйозною проблемою – відсутністю ефективної системи управління, спрямованої на ключові фактори успіху. Поява нових, незвичних імпульсів породжує в системі управління додаткові антиентропійні зв'язки. Під загрозою руйнування внутрішнього середовища відбувається самоорганізація системи, яка приводить, зокрема, до формування нового ієрархічного рівня управління. Кожний із рівнів системи управління забезпечує певний тип реакції. Якщо відповідні йому зовнішні імпульси відрізняються постійністю, то рівень управління також стає постійним елементом ієрархічної структури. В випадку ж, коли зовнішній імпульс виявляється разовим, відповідний рівень управління втрачається після зникнення зовнішньої дії. За поданою схемою підприємство адаптується до зовнішнього середовища і забезпечує успішність своєї діяльності. Таким чином, особливості ринкової економіки потребують змінювання методології дослідження процесів управління, оскільки, в першу чергу, змінюються цілі організації, які являються провідними факторами в структурі управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації управління підприємством висвітлено в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених А.П.Наливайко [1], О.В.Талавирі [2], В.І.Отенко [3], С.С.Свірідової [4], О.М.Стойловської [4], О.Ю.Федорової [5], О.А.Латухи [6], А.А.Томпсона [7], К.Омаї [8] та ін. В своїх дослідженнях вчені проводять порівняльний аналіз різних підходів до визначення понятійно-категоріального апарату, надають узагальнюючу оцінку сучасному стану теорії стратегії управління підприємством. Вагомий внесок в вирішення проблем стратегічного управління вніс А.А.Наливайко [1] який в результаті аналізу змістово-структурної розвиненості теорії показав, що існує певна відірваність стратегії підприємств як науки від споріднених наукових галузей. Практичну значимість

мають його розробки, які об'єднуються загальною ідеєю розвитку теоретичних засад стратегії підприємства через використання методів та інструментарію мікроекономічного аналізу.

С.С.Свірідова та О.М.Стойловська важливу увагу приділяють необхідності впровадження принципів стратегічного управління на підприємствах в умовах становлення ринкових відносин, посилення конкурентної боротьби, інтеграції вітчизняної економіки у світову економіку [4].

О.М.Тавиря доводить, що сьгоднішні тенденції, які спостерігаються в зовнішньому середовищі й усередині країни, зумовлюють необхідність і доцільність розроблення економічної стратегії розвитку діяльності підприємств, організацій, органів влади та місцевого самоврядування України [2].

Визначення окремих питань, що не вирішені. Рішення завдань раціоналізації організації управління потребує обґрунтування і розвитку методичного апарату їх формування та удосконалення. Зокрема, питання щодо визначення стратегічних векторів організації управління, орієнтованих на досягнення успішної діяльності підприємства потребують поглибленого дослідження.

Формулювання цілей статті. Цілі статті полягають у теоретичному обґрунтуванні загальних принципів організації управління підприємством у відповідності до вимог ринкового механізму господарювання; в розробці стратегічних векторів організації управління в контексті підвищення успішності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Об'єктивні особливості переходу на переважно інтенсивний шлях розвитку, посилення ролі якісних факторів у досягненні високих результатів функціонування підприємств висувають, як одну з першочергових проблем, створення таких організаційних структур і систем управління, які могли б забезпечити не тільки галузеву, але й народногосподарську ефективність. При цьому, слід ураховувати вплив організаційно-економічних та науково-методичних факторів на ефективність організації управління підприємством.

По-перше, проблема підвищення ефективності організаційних структур повинна розглядатися як завдання її раціонального, заснованого на наукових принципах, організаційного проектування і врахуванні специфіки дії кожного з них.

По-друге, очевидно, що ефективність рішення цього завдання є можливим на основі комплексу методів (в тому числі і формалізованих), які доповнюють один одного і взаємодіють між собою.

По-третє, сама робота по удосконаленню управління потребує пошуку більш дійових форм фактичної участі керівників і фахівців певного підприємства в цій роботі, що потребує створення сприятливих організаційно-економічних і господарських умов в період реорганізації.

І, нарешті, виходячи з того, що ефективність управління як економічна категорія, відображає роль управління в підвищенні ефективності суспільного виробництва, слід ураховувати вимоги основних економічних законів.

Важливість і необхідність реалізації цілої низки специфічних, функцій і завдань, зумовлених управлінським рішенням щодо поновлення і поліпшення загального фінансово-господарського стану підприємства потребує використання певного типу організації управління. Водночас поряд із специфічними особливостями організації управління підприємством слід виділити загальні принципи (Рис.1), сутність яких полягає у такому .

- Чітка взаємодія економічних і організаційно-правових механізмів організації дозволяє оперативнo і з мінімальними витратами вирішувати поточні і непередбачено виникаючі проблеми.
- Визначення прав, обов'язків і ступеню відповідальності кожного рівня і управлінського органу проводиться з точки зору досягнення поставлених цілей управління.
- Збалансованість, пріоритетність і взаємозумовленість цілей і завдань кожного рівня управління зорієнтовано по відношенню до цілей попередніх вищих рівнів.
- Ефективний розподіл, спеціалізація і кооперація праці між рівнями апарату управління з точки зору цільової реалізації функції, мінімізація дублювання і паралелізму їх виконання, раціоналізація лінійно-функціональної структури.
- Повна відповідність організаційно-економічного механізму контролю досягнення цілей і виконання функції і завдань, обсягу та структурі компетенцій в області відповідальності і прав, прийняття рішень по кожній управлінській ситуації.



Рис. 1. Принципи організації управління підприємством у відповідності до вимог ринкового механізму господарювання

Стан економіки в Україні, а також відсутність цільної системи організації всього господарчого механізму потребує впровадження в життя динамічного типу моделі організації структури виробництва. Крім того, спостерігається велика різноманітність форм організації, цілей, стилів управління. Все це сприяє виникненню цілого ряду труднощів, які визначаються не тільки суб'єктивними властивостями керівника або конкретною ситуацією, а й мають принциповий характер.

Зменшити певним чином вплив непередбачених факторів, тобто підвищити рівень прогнозування загальної спрямованості, стратегії підприємства, нажаль, сьогодні вміє лише невелика кількість керівників. Це можна пояснити тим, що перехід до ринкових форм господарювання представляє собою складний процес не тільки в плані соціально-економічної трансформації, а й потребує перебудови мислення керівників. Виникає необхідність усвідомлення, що впровадження менеджменту – це не просто зміна одного терміну на інший, це є зміна загальних принципів управління, головною тезою яких є перехід від методики примушення до методики мотивації діяльності працівників.

Звідси виходить, що продуктивність організації управління підприємством визначається не тільки кількісними і якісними показниками ефективності, а й адаптаційними можливостями, які залежать від здатності і готовності керівника до реалізації прийнятих рішень, від правильності яких залежить успішність діяльності всього підприємства, і, як наслідок, їх особистий добробут. Саме невміння швидко адаптуватися до кардинальних змінювань, які спостерігаються в останні роки в економіці країни, є однією з причин певної розгубленості управлінців, що призводить до стихійного характеру прийняття рішень, хаотичності в організації управління підприємством.

Прийняті рішення щодо структури організації управління підприємством знаходять своє відображення в розробці економічної стратегії підприємства, функціональне призначення якої полягає в наступному: визначення правил і прийомів, що забезпечують економічно ефективно досягнення стратегічних цілей підприємства що базуються на зацікавленості усіх учасників процесу розробки і реалізації стратегічних програм фінансово-господарської діяльності підприємства.

Усі складові елементи економічної стратегії орієнтовані на зовнішню і внутрішню сфери діяльності підприємства. Це означає, що результати реалізації стратегічних рішень певним чином обумовлені, з одного боку, впливом цих сфер на характер управлінських рішень, а з іншого боку – впливом самих стратегічних рішень на процеси, що протікають у внутрішній і зовнішній сферах. Загальним для всіх складових економічної стратегії є формування спонукальних мотивів прийняття тих чи інших стратегічних рішень. Приймаючи стратегічне рішення, зокрема, вибираючи ціль стратегічного характеру для свого підприємства, керівник оцінює, чи не вплине його вибір негативно на інтереси інших суб'єктів ринку, здатних принести йому в стратегічній перспективі певний позитивний результат. Вибір цілі потребує наявності для її досягнення певної сукупності ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства. Оскільки ці ресурси завжди обмежені, керівник визначає, досягнення яких цілей забезпечить найбільшу продуктивність використання цих ресурсів, тобто забезпечить конкурентні переваги підприємства.

У діяльності сучасних підприємств переважає цільовий підхід до управління, при якому розробляються стратегії розвитку підприємства та відпрацьовується механізм їхньої реалізації. Стратегічні цілі підприємства розробляються таким чином, щоб вони забезпечували йому максимальний ефект за рахунок найбільш повного використання всього ресурсного потенціалу (рисунок 2).

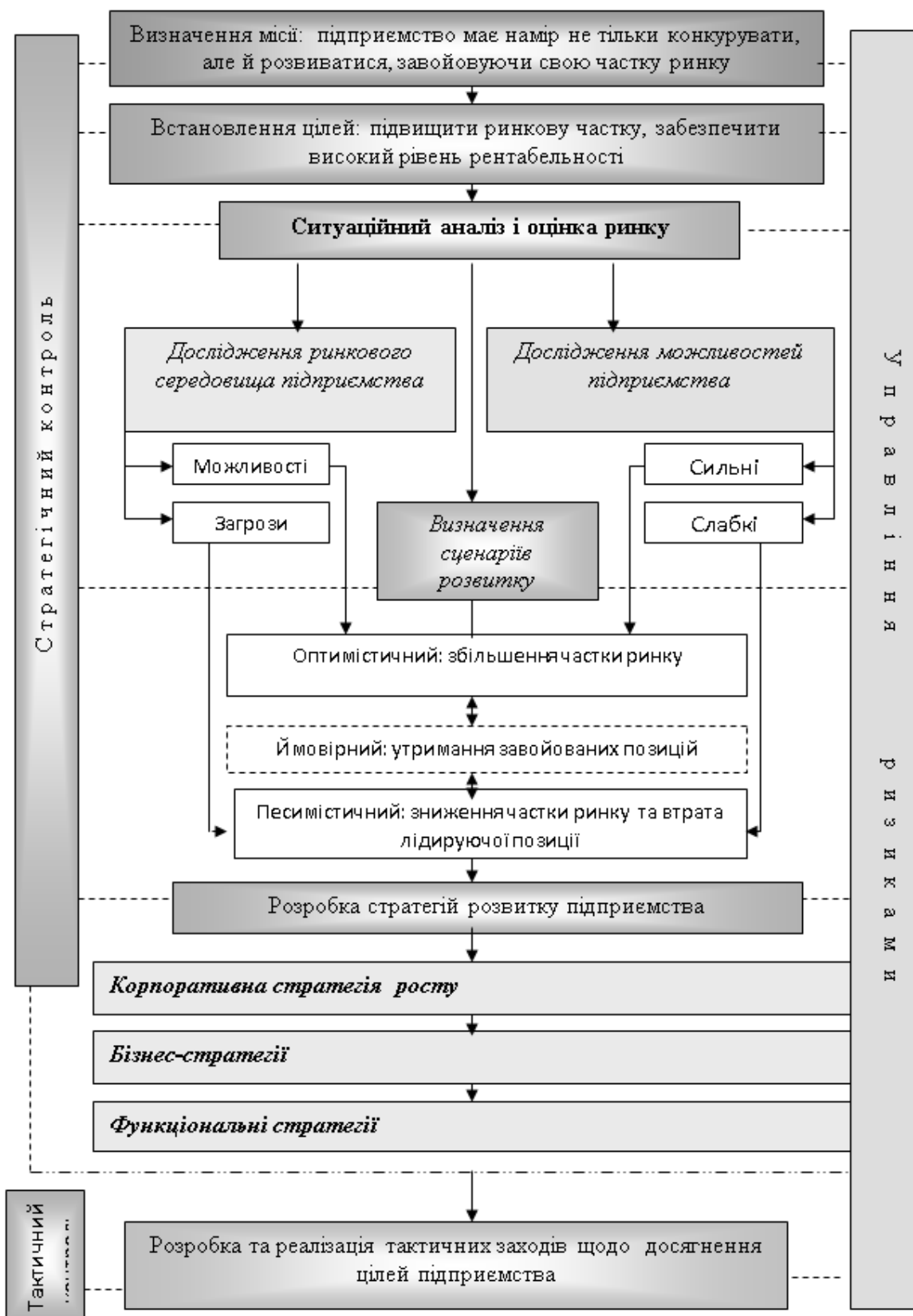


Рис. 2. Структурно-логічна схема розробки економічної стратегії підприємства

Удосконалення структури організації управління підприємством забезпечує оптимізацію усіх етапів розробки стратегії його розвитку, основними із яких є: формулювання головної цілі; вивчення зовнішнього середовища з метою пошуку альтернативних можливостей; порівняльна оцінка власних ресурсів і знайдених можливостей; пошук зовнішніх додаткових джерел ресурсів; аналіз можливостей конкурентів; реалізація завдань згідно з вибраною концепцією.

При розробці стратегії організації необхідно систематично проводити аналіз конкуренції та постійно відслідковувати стан справ в галузі, оскільки рівень конкуренції постійно змінюється, що пов'язано зі зміною тенденцій економічного зростання, поведінкою споживачів, зміною переваг споживачів, появою нових продуктів, інноваційною діяльністю, яка сприяє появі технологічних і маркетингових інновацій. Зміни також можуть бути пов'язані з входом або виходом на ринок крупних гравців, глобалізація галузі, що сьогодні є актуальним, вплив політики, поява різних соціальних цінностей, зміни способу життя [6].

В загальному вигляді завдання стратегічного управління полягає в орієнтації ресурсів і можливостей підприємства на зовнішнє середовище таким чином, щоб створити необхідний потенціал успіху. Зв'язки в рамках менеджменту потенціалу успіху представлені на рисунку 3.

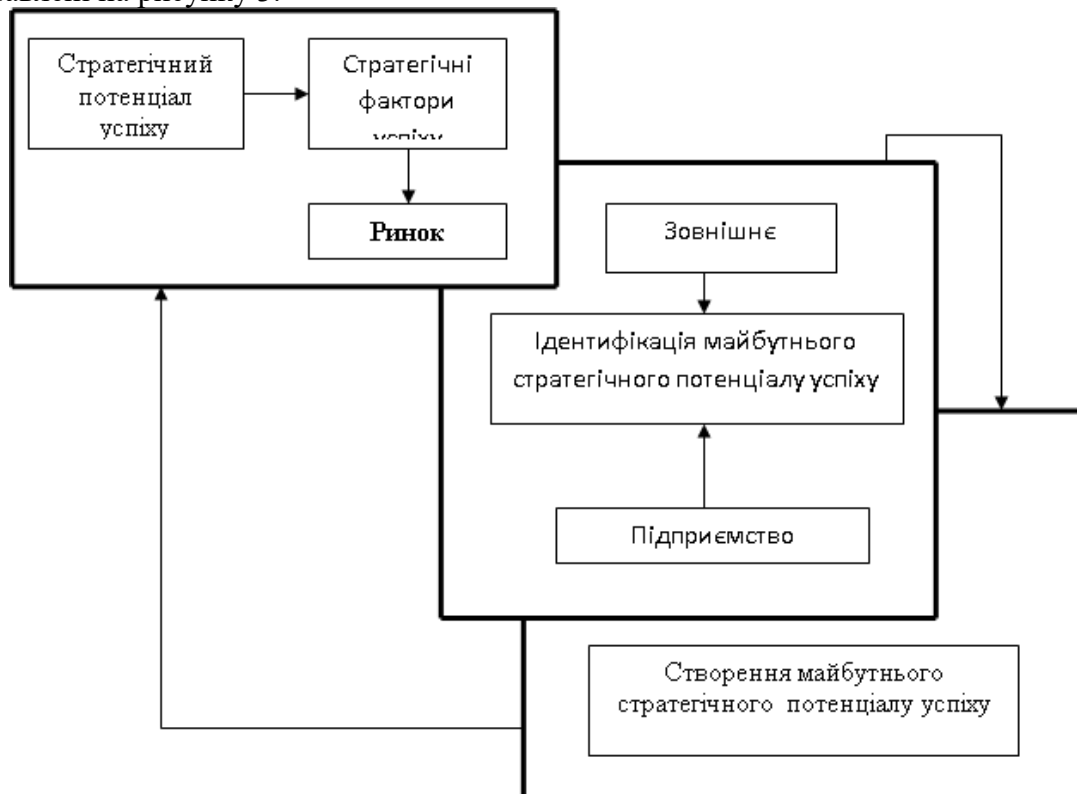


Рис. 3. Логіко-структурна схема менеджменту стратегічного потенціалу успіху

При цьому звертає на себе увагу циркулярний характер логіко-структурного менеджменту стратегічного потенціалу успіху, тобто у підприємства постійно виникає необхідність розвитку нового потенціалу і трансформації його в стратегічні фактори успіху.

До стандартів, які необхідно встановити в процесі стратегічного управління, потрібно віднести перш за все ті, які відображають ключові фактори успіху, закладені в обраній стратегії. Вирішуючи питання про визначення ключових факторів успіху

підприємства, слід відзначити, що поняття «ключові фактори успіху» було введено К.Омаї [1]. Вчений припустив, що ключові фактори успіху дозволяють направити ресурси в конкретну область, де є найбільші можливості для досягнення переваг. Таким чином, ключові фактори успіху виходячи з підходу, запропонованого К. Омаї, - це сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. «Коли ресурси – підкреслює автор - знаходяться в такому дефіциті, як сьогодні, потрібно сконцентрувати їх на ключових функціях або операціях, що визначають успіх у конкретному бізнесі». За думкою К.Омаї, розподіл ресурсів, аналогічних розподілу у конкурентів, не сприяє досягненню конкурентних переваг. Лише визначення областей, які містять ключ до успіху підприємства, і застосування до них правильне поєднання ресурсів забезпечить реальну конкурентну перевагу [1].

Томпсон А. і Стрікленд Дж. вважають, що ключові фактори успіху – це елементи, що забезпечують успіх компанії, іншими словами, все, що сприяє підвищенню прибутку [8].

Ключові фактори успіху змінюються по стадіях життєвого циклу галузі. Наприклад, на стадії зростання для галузей, які виробляють промислові товари, важлива технологія, інновації, на стадії зрілості - маркетинг, сервіс. Для галузей, що випускають товари народного споживання, на стадії зростання важливі маркетинг, канали збуту, на стадії зрілості переважають виробничі проблеми.

Слід розрізняти стратегічні фактори успіху і його потенціал. Стратегічний потенціал успіху характеризує можливості і ресурси підприємства, за допомогою яких воно може стабільно забезпечувати високі досягнення. Стратегічні фактори успіху в свою чергу спираються на стратегічний потенціал і відрізняються від нього тим, що безпосередньо впливають на ринковий ефект. Якщо підприємство має, наприклад, потенціал в вигляді сучасної технології, то цю можливість воно повинно впровадити на ринок таким чином, щоб його продукція набула в очах споживача якнайбільшу споживчу вартість або мала більш сприятливу ціну в порівнянні з конкуруючими марками.

Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що набір ключових факторів успіху в різних галузях значно відрізняється. До того ж, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації в ній. Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції. Також слід зазначити, що з огляду на певні особливості та ресурси кожного підприємства, ключові фактори успіху є неоднаковими для всіх підприємств, оскільки вони модифікуються і змінюються в залежності від зміни стратегічних цілей підприємства та його базової стратегії розвитку.

Висновки з даного дослідження. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки: турбулентний характер змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі функціонування підприємства, потребують удосконалення організації управління його діяльністю. Пріоритетним завданням стає розробка векторів соціально-економічного розвитку підприємства, орієнтованих на ключові фактори успіху, через розробку і реалізацію його економічної стратегії.

Запропонований методичний інструментарій розробки і реалізації економічної стратегії підприємства сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і, як наслідок, підвищенню успішності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія./ А.П.Наливайко – К. : КНЕУ, 2001.-227 с.(10)
2. Талавиря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О.М.Талавиря // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка – 2016. – Випуск 1(47). – Т.2. – С. 335-339 (4)
3. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація. Монографія / В. І. Отенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.(7)
4. Свірідова С.С. Проблеми стратегічного управління підприємством / С. С. СВІРІДОВА, О. М. СТОЙЛОВСЬКА // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 6. – Т. 4. – С. 290-292.(9)
5. Федорова О.Ю. К вопросу о стратегическом управлении организацией О.Ю.Федорова // Экономика и право – 2016. – № 7 (65). – С. 60-62 (6)
6. Латуха О.А. Ключевые факторы успеха развития организации в современных условиях / О.А.Латуха // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета – 2016 – №3(31) – С.131-136 (5)
7. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; Пер. англ. – 12-е изд. – М. : „Вильямс”, 2003. – 928с.(8)
8. Омае К.Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски/ Кеничи Омае;. Пер. с англ.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 215 с.,(1)
9. Стратегии макрорегионов России: методологические подходы, приоритеты и пути реализации / Под ред. Гранберга А.Г.; РАН, Отд-ние общ. наук. – М.: Наука, 2004. – 720 с. (2)
10. Деєва К. А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: поняття та склад / К.А. Деєва // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 11 (182) Ч.1. – С. 118 – 124 (3)