

діяльності.

Список використаних джерел

1. Гончаров В.В. Найважливіші поняття та концепції в сучасному управлінні / В.В. Гончаров. – М. : МНІПУ, 2008. – 176 с.
2. Кузьмін А. Організаційна культура і керування фірмою / А. Кузьмін // Фінансовий бізнес. – 2005. – №12.
3. Швед В.В. Управління персоналом : навчальний посібник / В.В. Швед, І.І. Поліщук. – Вінниця : ТОВ «МЕРК'ЮРІ – ПОДІЛЛЯ», 2014. – 280 с.

*Галецька А.Р., магістрант 2-го року підготовки,
спеціальність «Менеджмент»,
Вінницький інститут Університету «Україна»*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT BY ENTERPRISE

Анотація. У статті розглядаються ключові теоретичні складові стратегії. Аналізуються історичні передумови виникнення стратегії та її особливості використання у сучасному ринковому середовищі.

Ключові слова: стратегія, місія, стратегічне управління, середовище діяльності.

Abstract. The article deals with the key theoretical components of the strategy. The historical background of the emergence of the strategy and its peculiarities of use in the modern market environment are analyzed.

Keywords: strategy, mission, strategic management, environment of activity.

Постановка проблеми. Класичне розуміння сутності стратегії тлумачить дане поняття як мистецтво керівництва суспільною боротьбою, загальний для керівника план, що деталізується в процесу реалізації стратегії такої боротьби, який є незмінним в своїй основі охоплює тривалий період, та направлений на досягнення головної, складної цілі. Проте, таке розуміння стратегії є надто формальним, та таким, що не відповідає сучасним викликам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питання стратегічного управління присвячено праці багатьох вітчизняних та іноземних науковців, зокрема: Томпсон А., Стрікланд І., Ансофф А., Доль П., Друкер П., Портер М., Мінцберг Г., Фатхутдінов Р.А., Бланк І.А., Віханський О., Шершньова З., Тарнавська Н.П., Швед В.В. та інші.

Формулювання цілей статті. Стаття присвячена вивченню питання ключових теоретико-методологічних аспектів стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Історично поняття «стратегія» у класичному розумінні вперше було застосовано у військовій справі. Так, найпоширеніше визначення сутності стратегії було сформульоване військовим теоретиком Хельмутом фон Мольтке, який розглядав військову стратегію як «практичне застосування засобів, переданих в розпорядження полководця для досягнення поставленої мети», визначаючи, таким чином, стратегію як складову політики, досягнення військової мети – як складову в досягненні мети політичної та підпорядкування військових політикам.

З часом «стратегія» виходить за рамки суто військового розуміння, і у 50-і роки ХХ сторіччя остаточно закріпилося у підприємницькому лексиконі. Така трансформація пояснюється тим, що бізнесові реалії минулого століття, обтяжені наслідками другої світової війни, коли одна частина світу намагалася відбудуватися, а інша отримувала надприбутки, все більше було схожі на «війни у світі бізнесу», із своїми загарбниками та відчайдушними оборонцями. Така ситуація вимагала пристосування виключно військової термінології до нових викликів, та, як наслідок, формулювання відповідного категорійного та понятійного апарату.

Наукові напрацювання дозволили виокремити два ключові підходи до розуміння стратегії у підприємницькій діяльності: «стратегії як процесу» та «стратегії як результату».

Розуміння стратегії як процесу вимагає відповіді на питання: що?, як?, для чого? При чому відповіді на ці питання знаходяться у прямій залежності, оскільки тільки відповідавши на питання що робити, можна переходити до питання як робити. Крім того, отримання відповіді на питання для чого автоматично знову повертає нас до питання що робити.

Розуміння стратегії як результату вимагає визначення базової цілі діяльності, що одночасно буде і метою діяльності і визначатиме конкретні орієнтири для стратегічних дій.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією підприємства на ринку, із тими заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію підприємства та збільшити його ринкову частку. Найзагальніше визначення стратегії тлумачить її як конкретизовану позицію суб'єкта в певному ринковому середовищі. До того ж при визначенні стратегії підприємства виокремлюють зовнішнє та внутрішнє середовище його функціонування. Найдоступніше розуміння внутрішнього середовища визначає його як середовище діяльності підприємства, на яке вона має вплив, в той же час як зовнішнє – середовище, на яке підприємства жодного впливу не має.

Якщо повернутися до підходів щодо розуміння сутності стратегії, то «стратегія як процес» визначає діяльність спрямовану на досягнення теоретично найдосконалішої позиції підприємства на ринку, а «стратегія як результат» визначається як ідеальна модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

У сучасній економічній літературі можна виділити дві основні стратегічні концепції: філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на узагальненому значенні стратегії для підприємства. Тобто, стратегію можна розглядати як певну філософію, якою має керуватися організація. З цієї точки зору стратегія це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. А. Чандлер зазначає, що «стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику». З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей. До такого підходу наближається таке визначення: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей». Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності».

Стратегія – це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як «блеф» чи «хитрий маневр», що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі. Згідно з таким поглядом можна, виробивши «блеф-стратегію», затягти конкурента «на темну доріжку», яка нікуди не веде. Це базується на суто психологічному аспекті – бажанні впровадити у своїй організації те, що нібито дало позитивні результати конкурентів.

Насправді «блеф-стратегія» має одну мету: граючи на «псевдо-зразках», змусити конкурента даремно витратити гроші та час. Знання про існування «блеф-стратегій» допомагають менеджерам більш критично і уважно ставитися до аналізу стратегій, що вживаються в галузі різними виробниками.

Те саме мають на увазі, коли визначають стратегію як «хитрий маневр», що

допомагає обійти конкурентів. Усі ці аспекти з різних боків характеризують таке унікальне явище, як стратегія.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Важливу роль у розумінні стратегії посідає місія. Місія підприємства деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинно охоплювати її складові.

Місія підприємства визначається ґрунтуючись на стратегічному аналізі та діагностиці – це змістовному і, певною мірою, формальному опису об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку.

Як вже зазначалось вище, в діяльності підприємства існує зовнішнє та внутрішнє середовище. Особливу роль у стратегічному управлінні посідає саме зовнішнє середовище, а отже і потребує більш детального аналізу та діагностики.

Діагностику зовнішнього середовища проводять, розділивши його на «зовнішнє середовище» непрямого впливу і на «зовнішнє середовище» прямого впливу.

Методика діагностики передбачає: вивчення основних економічних характеристик; оцінку конкурентного середовища; аналіз поведінки конкурентів; визначення ключових факторів успіху; аналіз привабливості та визначення перспектив; вивчення впливу споживачів; аналіз впливу партнерів та постачальників організації.

Діагностику підприємства (організації, фірми) необхідно проводити через дослідження загальної характеристики організації та її загальної стратегії; фінанси; систему збуту продукції; виробничу діяльність; інноваційну діяльність; трудові ресурси; систему управління; ефективність діяльності.

При діагностиці організації можуть використовуватися такі методи: спостереження; опитування виконавців; вивчення документів; анкетування; фотографія робочого дня.

При аналізі результатів діагностики використовують такі методи: причинно-наслідковий, порівнянь або аналогій, балансовий, математичний, графічний, метод екстраполяції тощо.

Зведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства – це SWOT-аналіз, методологія якого передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії організації. В основі цієї методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі.

Провівши SWOT-аналіз організації, визначають її конкурентоспроможність, для чого існує ряд підходів і методів, серед яких основними є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- метод, що заснований на визначенні показників якості продукції;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу.

Існує також ряд методів і моделей для портфельного аналізу бізнесів підприємства:

- матриця Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку»;
- матриця «привабливість – конкурентоспроможність»;
- модель портфельного аналізу методом «Shell-ДРМ» та інші.

Ці та інші методи і моделі, що використовуються в діагностиці галузі та підприємства, дозволяють вибрати найбільш оптимальну стратегію розвитку підприємства і забезпечити йому успіх у майбутньому.

Висновки. Таким чином, стратегія є наріжним камінням діяльності підприємства, що слугує меті забезпечення його ефективної діяльності.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Прогресс, 1987.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / Пер. с англ.; Под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Стратегічне управління : Навч. посіб. / В.В. Швед, В.В. Боковець; Вінниц. фін.-екон. ун-т. – Вінниця : ВФЕУ, 2012. – 151 с.
4. Швед В.В., Єдинач Є.В. Стратегія підприємства: ключові характеристики та складові / В.В. Швед, Є.В. Єдинач // Кримський економічний вестник. – 2013. – №5. – С. 294-296.

*Лазарєва О.В., д.е.н., доцент, доцент кафедри
управління земельними ресурсами,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили;
Бірюкова О.О., «Школа молодого вченого»,
факультет економічних наук,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

MODERN APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING OF AGRICULTURAL LAND USE

Анотація. В статті розкрито необхідність стратегічного планування сільськогосподарського землекористування як сучасного наукового підходу до