

## ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

*Федірець О.В.. к.е.н., доцент, Безручко Ю.О. студентка,*

*Шихалієва А.Т. студентка,*

*Полтавська державна аграрна академія*

*У статті висвітлено сутність концепції стратегічного управління. Зазначено, що ключові характеристики які, дають можливість визначити найбільш суттєві складові концепції стратегічного управління. Визначено, що концепція стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначенням мети як відправної точки стратегічних дій. Охарактеризовано основні етапи проведення SWOT-аналізу.*

***Ключові слова:** стратегічне управління, концепція стратегічного управління, SWOT-аналіз, сильні та слабкі сторони підприємства, стратегія.*

**Постановка проблеми.** Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні. Все більш актуальними стають проблеми розробки методів і прийомів ефективного використання обмежених ресурсів, управління виробництвом, системи стратегічного управління підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти стратегічного управління представлені в роботах зарубіжних класиків: І. Ансоффа, П. Дойля, Р. Майлса, Г. Мінцберга, М. Портера, Г. Саймона, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова та інших. Не зважаючи на достатнє висвітлення даної проблематики й вітчизняними науковцями (Н.В. Гончаром [2], Г. С. Тарасенком [3], С. О. Шевельвою [4], З. Є. Шершньовою [5] та іншими), деякі її аспекти залишається малопробованими. Дослідження показують, що низька ефективність діяльності більшості підприємств зумовлена

ситуаційним підходом до управління й не достатнім рівнем оцінювання організаційної ефективності в процесі стратегічного управління. Необхідність посилення обґрунтованості стратегічних рішень зумовили написання даної статті.

**Постановка завдання.** Аналіз основних підходів до оцінювання стратегічного управління, та визначення економічних критеріїв оцінювання підприємства на основі SWOT-аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження** Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.

Концепція стратегічного управління, яку покладено в основу стратегічного мислення, має такі характерні особливості:

1. Базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства.
2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство.
3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації.
4. Допомагає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу.
5. Передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією,

включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [5, с. 91].

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають можливість визначити найбільш суттєві складові, що й будуть розглянуті далі.

Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої приналежності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління; рівня кваліфікації персоналу тощо [2, с. 13].

В загальному вигляді ці переваги можна сформулювати через мету стратегічного управління. Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [1, с. 103].

Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначенням мети як відправної точки стратегічних дій.

Стратегію як мету управління можна визначити як реальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

Для того, щоб отримати ясну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища):

- сильні сторони (Strengths) – переваги підприємства;
- слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки підприємства;
- можливості (Opportunities) – чинники зовнішнього середовища використання яких створить переваги підприємства на ринку;
- загрози (Threats) – чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно:

- 1) визначити основний напрям розвитку підприємства (його місію);
- 2) зважити сили і оцінити ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи можливо рухатися у вказаному напрямі і яким чином це краще зробити;
- 3) поставити перед підприємством цілі, враховуючи його реальні можливості (визначення стратегічної мети підприємства).

Для проведення SWOT-аналізу необхідно: визначити основний напрям розвитку підприємства (його місію); зважити сили і оцінити ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи можливо рухатися у вказаному напрямі і яким чином це краще зробити; поставити перед підприємством цілі, враховуючи його реальні можливості (визначення стратегічної мети підприємства).

Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці SWOT-аналізу. У відповідні поле матриці необхідно занести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози [5, с. 125].

Проводиться SWOT-аналізу по етапах.

Етап 1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Для того, щоб визначити сильні і слабкі сторони підприємства необхідно:

- скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство;
- по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою;
- зі всього переліку вибрати найважливіші сильні і слабкі сторони підприємства і занести їх в матрицю SWOT - аналізу

Для оцінки підприємства можна скористатися наступними параметрами:

- організація (може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їх зацікавленість в розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства і т.ін.);

- виробництво (оцінюються виробничі потужності, якість і ступінь зносу устаткування, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів поставки сировини, матеріалів і т. ін.);

- фінанси (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість підприємства, прибутковість бізнесу і т. ін.);

- інновації (може оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їх новизни (незначні або кардинальні зміни), терміни окупності засобів, вкладених в розробку новинок і т.ін.);

- маркетинг (тут можна оцінювати якість товарів/послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність вживаної моделі збуту, асортимент пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу). Зі всього списку сильних і слабких сторін підприємства необхідно вибрати найважливіші (найсильніші і найслабкіші сторони) і записати їх у відповідні поля матриці SWOT-аналізу.

Етап 2. Визначення ринкових можливостей і загроз.

Другий крок SWOT-аналізу – це оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію зовні підприємства – побачити можливості і загрози. Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін підприємства.

За основу можна узяти наступний список параметрів: чинники попиту; чинники конкуренції; чинники збуту; економічні чинники; політичні і правові чинники; науково-технічні чинники; соціально-

демографічні чинники; соціально-культурні чинники; природні і екологічні чинники; міжнародні чинники.

Необхідно вибрати зі всього списку можливостей і загроз найважливіші, і занести їх у відповідні поля матриці SWOT-аналізу [9, с. 25].

В заповненій матриці SWOT-аналізу видний повний перелік основних сильних і слабких сторін підприємства, а також тих, що відкривають перед підприємством перспективи та тих, що загрожують йому небезпекою.

Етап 3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх необхідно враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

– поле СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

– поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

– поле СлМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

– поле СлЗ – іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства.

З цієї точки зору стратегія це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; є інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; є відтворювана цінність, що дає можливість досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу [3, с. 84].

До такого підходу наближається таке визначення: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей» [5, с. 115]. Ототожнення стратегії і плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента .

**Висновки.** Отже, стратегія – це багатогранне та дуже ефективно для діяльності підприємства поняття, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

### **Література.**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 280 с.
2. Гончаров В.Н. Управление затратами комплексных производств: [Монография] / В. Н. Гончаров, В. И. Чиж, Ю. Ю. Корниенко, А. Ю. Климовицкая, И. А. Кирнос [Текст] – Донецк, 2013. – 180 с.
3. Організація виробництва в сільськогосподарських підприємствах: [Практикум] / Г. С. Тарасенко, Л. Я. Зрібняк, М. Н. Малиш. – К.: Урожай, 2013. – 224 с.
4. Шевельова С. О. Аграрний менеджмент: [монографія] / С. О. Шевельова – Тернопільська академія народного господарства. – Тернопіль, 2014. – 212 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – К.: КНЕУ, 2006. – 384 с

**О. В. Федирец, Ю. О. Безручко, А. Т. Шихалиева** **Оценка стратегического управления предприятий.** В статье освещена сущность концепции стратегического управления. Отмечено, что ключевые характеристики которые дают возможность определить наиболее существенные составляющие концепции стратегического управления. Определено, что концепция стратегического управления предусматривает формирование системы управления определенного (стратегического) типа с определением цели в качестве отправной точки стратегических действий. Охарактеризованы основные этапы проведения SWOT-анализа.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, концепция стратегического управления, SWOT-анализ, сильные и слабые стороны предприятия, стратегия.

**O. Fedsrets, Y. Bezruchko, V. Shikhaliyev Evaluation of the strategic management of enterprises.** In the article the essence of the concept of strategic management. Indicated that the key characteristics which make it possible to identify the most essential components of the concept of strategic management. These characteristics do not exhaust the essence of the concept of strategic management, but provide an opportunity to identify the most significant components. Determination of conception of strategic management envisages forming of control system of certain (strategic) type with determination of aim as a starting point of strategic actions.

Strategy as sweep a management it is possible to define as the real model of enterprise, in that «vision» of his leaders of i proprietors of i will be realized that is built with the use of SWOT-analysis. For realization of SWOT-analysis it is necessary: to define basic direction of development of enterprise (his mission); to weigh forces and estimate a market situation, to understand, or it maybe to move in the indicated direction and how it it is better to do; to put aims before an enterprise, taking into account him the real possibilities (determination of strategic aim of enterprise).

In an order to define strengths and weaknesses of enterprise it is necessary: to lay down the list of parameters, on that an enterprise will be estimated; on every parameter to define that is the strong side of enterprise, and that - weak; from all list to choose major strengths and weaknesses

**Keywords:** strategic management, the concept of strategic management, SWOT-analysis, the strengths and weaknesses of the company strategy.

*Рецензент: д.держ.упр., професор Лозинська Т. М.*