

Такий підхід часто призводить до зайвої формалізації бізнес-процесів, вбиває ініціативу працівників та створює додаткові ризики у процесах. Внутрішні аудитори, плануючи та виконуючи операційний аудит бізнес-процесів підприємства, не можуть ігнорувати ці чинники. Визначаючи критерії оцінки зрілості та ефективності бізнес-процесів, вони повинні добре знати (як відправну точку) чинні пріоритети керівництва підприємством щодо організації внутрішнього контролю та ефективності бізнес-процесів.

Список літератури

1. Бакунов О. О. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: концептуальний підхід / О. О. Бакунов, О. В. Сергєєва // Вісник ДонНУЕТ. – 2009. – № 3 (43). – С. 129–136.
2. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер : пер. с англ. – М. : Вільямс, 2009. – 400 с.
3. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
4. Редченко К.І. Роль і місце операційного аудиту в системі управління підприємств та організацій // Вісник Львівської комерційної академії. – Том 2. Частина перша. – Львів: Коопосвіта, 1998. – С. 31-41
5. Сысоева С. В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2008. – 336 с.
6. Cangemi M. P. Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedure [Text] / M. P. Cangemi, T. Singleton. – Boston : John Wiley & Sons, 2003. – 384 p.
7. Hermanson R. H. Auditing theory and practice [Text] / R. H. Hermanson, J. R. Strawser, R. H. Strawser. – Boston : Irwin, 1993. – 908 p.
8. Parker L. D. Value-for-Money Auditing: Conceptual, Development and Operational Issues [Text] : Auditing Discussion Paper No. 1 / L. D. Parker. – Caulfield : Australian Accounting Research Foundation, 1986.
9. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing [Text]. – Altamonte Springs : Institute of Internal Auditors, 2005.
10. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It [Text] / I. Adizes. – USA : Prentice Hall, 1988. – 384 p.
11. Хэмел Г. Стратегическая гибкость [Текст] / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

І.Є. МЕЛЬНИКОВА

**кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування
ДВНЗ «Криворізький національний університет»**

На сучасному етапі розвитку економіки діяльність вітчизняних підприємств суттєво ускладнюються під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Найважливішою проблемою кожного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, є виживання і забезпечення подальшого розвитку. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотної розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Практики стверджують, що епоха інтуїтивного, спонтанного, ситуаційного управління закінчилась. Дедалі більше виникає необхідність управління на підставі науково обґрунтованого підходу.

Саме тому впровадження стратегічного управління є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності виробництва.

Але у вітчизняній практиці застосування стратегічного підходу до управління підприємством поки залишається обмеженим. Головними причинами такого становища є: недостатня дослідженість методологічних проблем у сфері стратегічного

управління; не систематизований належним чином порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень; відсутність налагоджених та перевірених інструментів розробки і реалізації стратегії; неспроможність ув'язати стратегічний рівень управління підприємством з операційним, тобто довести стратегію до певного виконавця; помилкове очікування керівниками підприємства миттєвого результату. Крім того, керівництво підприємствами виступає проти руйнування традиційних взаємовідносин в процесі управління в підприємстві, немає відповідної мотивації, інформаційне забезпечення недостатнє для ефективного стратегічного управління.

Стратегічне управління являє собою процес, який можна представити у вигляді піраміди, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [1, с. 27].

Інші вчені-економісти розглядають стратегічне управління як діяльність, що забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі [2, с. 26].

А. Томпсон і Д. Стрікленд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії організації: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей та результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану та методів його реалізації [3, с. 58].

Етапи стратегічного планування починаються з визначення місії фірми. Місія організації – це визначення “конкретної причини існування організації” – це твердження, що ідентифікує мету організації, методи її досягнення та групи адресатів, для яких працює наша організація. Місія організації може визначатись цінностями, якими керується організація. Стає питання: для чого потрібна місія організації. Можна стверджувати, що це організація потрібна місії, а не місія організації. Як правило, буває так, що саме з місії і починається організація. Створення організації починається з того, що якась група людей вирішує зробити щось спільно. Перш ніж організація була створена, вже існувала певна причина, яка на думку її засновників, спонукала їх до цього. Якесь невирішена суспільна проблема, ідея і т.ін. Були також певні уявлення про те, чим повинна займатись організація. Місія впорядковує та уточнює цю “ідею створення організації”. Чітко визначена місія організації має наступні переваги:

- виразно та однозначно визначає суть організації;
- надає організації напрям діяльності – виконує роль “маяка”, що допомагає в прийнятті поточних рішень таким чином, щоб вони вели організацію в потрібному напрямку;
- представляє собою візитну картку організації для її клієнтів, спонсорів та інших зацікавлених осіб;
- полегшує самоідентифікацію з організацією її членів та волонтерів.

Залежно від типу організації та етапу її розвитку, абсолютно різним є значення визначення місії для процесу стратегічного планування. У випадку, коли місія організації добре відома її керівництву та членам, що ідентифікують себе з нею, на цьому етапі необхідно просто замислитись, чи місія сформульована правильно і чи діяльність організації надалі їй відповідає. У випадку, коли організація не володіє сформульованою в письмовому вигляді місією, або ця місія є лише мертвим записом та не передає членам організації її суті, звичайно буде інакше. У цій ситуації процес

стратегічного планування варто розпочати з визначення місії. У будь-якому випадку на даному етапі стратегічного планування йдеться лише про актуальну місію організації. Можливо, в результаті всього процесу планування виявиться, що місію необхідно змодифікувати, а, можливо, і цілком замінити. Однак перед виконанням наступних етапів стратегічного планування, зокрема аналізу зовнішнього оточення та власних засобів організації, такі рішення приймати не варто.

Розглянемо наступний етап – встановлення цілей.

Відправна точка довгострокового планування-встановлення цільових показників. В умовах стабільної економіки вихідними даними для цього слугують багаторічний досвід, середні темпи економічного розвитку, умови кредитування, вимоги акціонерів до прибутковості акцій, національні особливості, конкурентні амбіції. В перехідній економіці для збору інформації необхідно організувати спеціальні дослідження.

Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- а) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- б) встановлення загальної мети організації;
- в) побудова ієрархії цілей ("дерева цілей");
- г) встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Причому при встановленні цілей мають бути враховані такі основні характеристики цілей:

– конфліктність цілей: зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї цілі заважає досягненню іншої. Конфліктною парою є, наприклад, отримання максимального прибутку "сьогодні" і досягнення максимальної частки ринку "завтра";

– компліментарність: досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої. Наприклад, перетворення підприємства у "фірму якості" сприяє досягненню максимальної частки ринку;

– індиферентність: цілі не впливають одна на одну. Наприклад, ціль "фірма якості" і ціль "підприємство широкого асортименту";

– ієрархія цілей: підпорядкування одних цілей іншим. Наприклад, ціль "визначена частка ринку" підпорядкована цілі "визначена рентабельність підприємства" [2, с.67].

Цілі повинні бути чітко сформульовані та кількісно вимірювані. Наприклад, мають бути фінансові цілі, які можна встановити, визначити, оцінити, задокументувати. Це – частка ринку, обсяг продажу за продуктами і послугами, рівень рентабельності, прибуток і т.ін.

Цільові показники організації встановлюються виходячи з її становища на ринку і фінансових результатів.

Як приклад можна навести комплекс цілей підприємства:

– знизити трудозатрати на виробництво продукції;

– стабілізувати виробництво і знизити простой;

– активізувати персонал;

– поліпшити сервіс, зменшити помилки при поставках.

Щодо третього етапу, то потрібно провести аналіз зовнішнього середовища.

Поняття "зовнішнє середовище" увійшло до складу об'єктів дослідження в 60–70-ті роки ХХ століття разом з концепцією стратегічного управління. Якщо в неокласичній економічній моделі, на використанні якої базувалося оперативне управління, базисом виступав економічний та фінансовий аналіз, то в ході стратегічного управління головна увага приділяється пошуку взаємодії із зовнішнім оточенням, знаходженню сфер спільності та співробітництва. Обґрунтований прогноз зовнішніх перетворень та наслідків

їх впливу на внутрішнє середовище підприємства дозволяє його керівництву підготуватися до змін умов господарювання, розробити необхідні напрямки адаптації. Найбільша ефективність використання розроблених способів адаптації досягається при своєчасному вияві зовнішніх змін, що потребує створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища. Система моніторингу зовнішнього середовища – це комплекс взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль стану факторів оточення підприємства та розробку способів адаптації до їх змін [4, с.93].

Дослідження стану зовнішнього оточення підприємства спрямоване на визначення таких ситуативних характеристик окремих елементів зовнішнього оточення та їх взаємодії:

- взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення, під якою розуміють рівень сили, з якою зміна одного фактору впливає на зміну інших факторів середовища;
- складність зовнішнього середовища, яка визначається кількістю факторів, на зміну яких виробнича система повинна реагувати для забезпечення свого виживання, а також рівень варіації кожного фактору;
- динамічність зовнішнього середовища, тобто швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства. Точкою зору багатьох дослідників є теза про зростання швидкості, а також різну швидкість змін в окремих галузях та сферах економіки;
- невизначеність зовнішнього середовища, яка розглядається як функція від кількості інформації стосовно дії кожного фактору та впевненості в її достовірності.

Завершальний етап полягає у аналізі альтернатив та виборі стратегії. Після визначення стратегічних цілей черговим етапом стратегічного планування є окреслення методів їх досягнення. З цією метою потрібно опрацювати кілька альтернативних варіантів досягнення цілей. Наступним кроком буде вибір найкращого варіанту.

Цей етап планування вимагає від його учасників найбільш творчого мислення. Група, яка займається плануванням повинна використовувати методи роботи, що полегшують процес творчого мислення, в т.ч. “мозковий штурм”, різні форми дискусій в малих групах тощо.

Залежно від того, наскільки розпорощеними є конкретні стратегічні цілі, а також наскільки вони відрізняються від попередніх (тобто йдеться про внесення необхідних змін) можливі різні варіанти побудови стратегії. У більшості випадків вони використовуються для поєднання двох підходів: “зверху вниз” та “знизу вверх”. При першому підході створюється комбінація різних стратегічних цілей, встановлюючи їх в певній ієрархічній послідовності відповідно до їх важливості. У другому підході створюються альтернативні варіанти досягнення кожної з цілей. Конкретні варіанти стратегії організації утворюються в результаті поєднання між собою результатів обох підходів.

Під час цього етапу необхідно пам'ятати, що опрацьована стратегія дій організації є точкою виходу для утворення функціональних стратегічних планів, стратегії фінансування організації, стратегічного маркетингового плану тощо. У цій частині процесу стратегічного планування потрібно зосередитись на організації як на цілісному організмі, а не на її конкретних функціях.

Серед основних факторів, які обумовлюють застосування стратегічного управління можна виділити наступні: мінливість та складність зовнішнього середовища підприємства; усвідомлення недостатньої ефективності оперативного управління; нові методи вирішення стратегічних проблем провідними західними фірмами.

У сучасних умовах стратегічне мислення визначається як єдиний ефективний підхід до управління підприємством в ринкових умовах. В його основі лежить концепція стратегічного управління, яка знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування:

– базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система.

– орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що відрізняються один від одного залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

– концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

– передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування тощо) [1].

Впровадження концепції стратегічного управління на підприємстві передбачає організацію та здійснення професійної діяльності із стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролю стратегії, спрямованої на досягнення місії та цілей його функціонування. Цей процес обов'язково повинен торкатися організаційної структури та культури підприємства

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива тоді, коли воно є стратегічно орієнтованим. Тобто персонал підприємства має стратегічне мислення, застосовується стратегічне планування, що дає можливість розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна, повсякденна діяльність, спрямована на досягнення стратегічних цілей.

Нині стратегічне планування є однією з найважливіших управлінських технологій, використання якої дає змогу досягти координованості дій підрозділів підприємства з реалізацією його стратегічних цілей, збільшити можливості в забезпеченні необхідною інформацією, сприяти раціональному розподілу ресурсів, поліпшити контроль за діяльністю.

Стратегічне планування – це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням його цілей і їх змін в умовах нестабільності ринкового середовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей. Також можна зазначити, що стратегічному плануванню властиві ступінь невизначеності, тимчасова орієнтація процесу планування і певний горизонт планування [5]. Саме стратегічне планування є способом визначення та оцінки цілей, на пряму розвитку підприємства, основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасній вітчизняній науці питання стратегічного планування є дискусійним. Багато вчених-економістів скептично висловлюються з приводу необхідності розробки стратегії. Вони вважають, що стратегія на 60% складається з вдачі й лише на 40% – з ідеї. Так, роль вдачі важко і не потрібно заперечувати. Проте досвід показує, що в переважній більшості випадків успіху досягають ті, хто приймає рішення, спираючись на механізм дії економічних законів, хто розробляє перспективні стратегічні плани [4, с. 111].

До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні:

– зменшення впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

– можливість врахувати та проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища;

- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки наявні стратегічні плани дають змогу порівняти досягнуті цілі з запланованими;
- можливість встановлення системи стимулювання для забезпечення гнучкості підприємства до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи аналізу та контролю;
- здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення цілей;
- чітке формулювання бачення, місії, цілей підприємства.

Отже, теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління, що активно розвиваються в західній науці управління, повинні бути пристосовані до сучасних умов України і широко запроваджуватися у вітчизняній науці та діяльності українських підприємств, що дасть їм змогу зберегти свої активні позиції на ринку в кризових умовах. Тому саме, розглянемо більш детальніше визначення сутності стратегії та стратегічного управління.

Поняття "стратегія" увійшло до управлінських термінів у 50-х рр. ХХ ст., коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі набули важливого значення. Спочатку це поняття було незрозумілим. Словники не допомагали, бо наслідували застарілі традиції, коли слово "стратегія" застосовувалось виключно у військовій практиці і визначалось як "наука та мистецтво розгорнення військ до бою". В ті часи багато керівників компаній та вчених ставили під сумнів корисність нового поняття: поставало питання: "Навіщо стала потрібна стратегія і яка від неї користь фірмі?"

Інтерес до чітко сформульованої стратегії з'явився відносно недавно. Проте історія підприємництва має чимало прикладів спеціальної підготовки стратегій та їх вдалої реалізації. Наприклад, вдалий перехід фірми "Дюпон" від виробництва вибухівки до хімічної індустрії. Наступного значного успіху досяг Г. Форд, коли зосередив зусилля фірми на випуску моделі "Т" для задоволення потреб зростаючого масового ринку (хоча його стратегія вертикальної інтеграції закінчилась провалом). Ще один приклад вдалого рішення, більш близький до наших часів, - критерій фірми "Ройял Літтл", згідно з яким було створено фірму нового типу, так званий конгломерат. Або далекоглядне рішення фірми "Сіре, Робак енд Компані" про проведення мережі магазинів у приміські райони.

Наведемо основні підходи до визначення поняття "стратегія":

- це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципових планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості (Армстронг М.) [2, с.24];

- це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розмішувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів (Боумэн Клифф) [5, с.35].

- це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей (Ансофф І.) [1, с.56].

Стратегію відрізняють довгостроковість та впровадження інновацій (нововедення). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми – забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій та досягнення поставлених цілей.

Стратегія підприємства повинна постійно розвиватися. Не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і потім довгий час жити без змін. Завжди знаходиться щось нове, на що треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні ніші.

Процес удосконалення стратегії безкінечний. Стратегія компанії завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане нове.

Розрізняють наступні види стратегій:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами.

Стратегія – це багатоганне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не забезпечує від всіх негараздів організації. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- 100% передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття "винятково правильних рішень";
- реалізації послуг у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами і саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100% виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- обов'язкового виживання організації в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії зменшує імовірність виживання організації взагалі).

Останніми роками найбільшого поширення "цільовий підхід до управління" набув у формі стратегічного управління, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі. Але для реалізації стратегічного управління підприємство повинне бути стратегічно орієнтованим.

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основою, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і, насамперед, вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів. Таке підприємство має досить суттєві переваги порівняно з "нестратегічними організаціями".

Стратегія – це багатоганне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від усіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття "стратегія", яке знаходить вираження в "стратегічному наборі".

Види стратегій.

Розрізняють наступні види стратегій:

- загальні для всього підприємства в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);

- для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів.

У залежності від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії:

- за рівнем управління, на якому розробляється стратегія;
- за стадією "життєвого циклу" підприємства;
- за характером поведінки на ринку;
- за позицією в конкурентному середовищі.

Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, що мають місце впродовж "життєвого циклу" підприємства, розрізняють (за стадією життєвого циклу):

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегії реструктуризації.

Вибір стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності підприємства).
- Технологічною орієнтацією (підприємство розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).
- Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- Концентрацією діяльності підприємства на визначеній сфері.
- Ринковою орієнтацією (підприємство спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).
- Оборорою (підприємство захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерно обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських підприємств шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, що кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, що знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.

Стратегічна піраміда (за А.А. Томпсоном та Дж. Стріклендом) Стратегія розробляється на чотирьох різних організаційних рівнях:

- 1) корпоративна стратегія – стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загально-корпоративному рівні;
- 2) ділова стратегія – для визначення кожного окремого виду діяльності організації;

3) функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;

4) операційна стратегія – більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: філіалів, підрозділів, відділів. Стратегія нижнього рівня підтримує та доповнює стратегію вищого рівня та робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює організацію в цілому.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності, якими займається. Складається з дій, які приймаються для закріплення своїх позицій у різноманітних галузях економіки, і підходів, які використовують для управління справами компанії.

Корпоративна стратегія проявляється в тому, як диверсифікована компанія підтверджує свої ділові принципи в різноманітних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалась компанія.

Розглянемо деякі найбільш розповсюджені, вивірені практикою і широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу.

Стратегії концентрованого зростання.

Першу групу еталонних стратегій складають стратегії концентрованого росту. Це стратегії, що пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку і не торкаються трьох інших. У випадку проходження цими стратегіями підприємство намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретними типами стратегій першої групи є:

– стратегія посилення позиції на ринку, за якої підприємство робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії для реалізації вимагає великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається установити контроль над своїми конкурентами;

– стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

– стратегія розвитку продукту, яка припускає вирішення задачі росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

До другої групи еталонних стратегій належать стратегії бізнесу, які пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого росту. Зазвичай підприємство може використовувати ці стратегії, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого росту й у той же час інтегрований ріст не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегрований ріст як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення фірми всередині галузі.

Виділяють два основних типи стратегії інтегрованого зростання:

– стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на ріст підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що змен-

шиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися у випадку зворотної вертикальної інтеграції у центр доходів;

- стратегія вертикальної інтеграції, що прямує вперед виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу і продажу. Цей тип інтеграції надзвичайно вигідний, коли посередницькі послуги дуже розширюються чи коли підприємство не може знайти посередників а якісним рівнем роботи.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання, що реалізуються тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку чи з даним продуктом у рамках галузі.

Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання:

- ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;

- поточний бізнес дає надходження грошей, що перевищують потреби, і які можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

- новий бізнес може викликати синергійний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;

- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

- можуть бути скорочені втрати від податків;

- може бути полегшений вихід на світові ринки;

- можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання є:

- стратегія центрованої диверсифікованості базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі. Тобто, існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж в інших сильних сторонах функціонування підприємства. Такими можливостями, наприклад, можуть бути можливості використаної спеціалізованої системи розподілу;

- стратегія горизонтальної диверсифікованості припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нового продукту, що вимагає нової технології, відмінної від застосованої. За цієї стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад, в області постачань. Тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, і за своїми якостями він має бути спутнім уже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту;

- стратегія конгломеративної диверсифікованості полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках. Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних коштів тощо.

У деяких випадках підприємство змушене використовувати одну з стратегій цілеспрямованого скорочення діяльності. Реалізація даних стратегій найчастіше проходить

для підприємства не безболісно. Однак необхідно чітко усвідомлювати, що їх неможливо уникнути. Виділяється чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації являє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес;

- стратегія "збору врожаю" припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, що не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час "збору врожаю". Дана стратегія припускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту, при цьому продовжуючи скорочувати діяльність. Стратегія "збору врожаю" розрахована на те, щоб при поступовому скороченні бізнесу до нуля, домогтися за період скорочення одержати максимальний сукупний дохід;

- стратегія скорочення полягає в тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, аби здійснити довгострокову зміну границь ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли одне з виробництв погано сполучається з іншими. Реалізується така стратегія і тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або ж започаткування нових, більш відповідних довгостроковим цілям підприємства видів діяльності. Існують й інші ситуації, що вимагають реалізації стратегії скорочення;

- стратегія скорочення витрат досить близька до стратегії скорочення, тому що її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їхнього скорочення. Однак ця стратегія має визначені відмінні риси, які полягають у тому, що вона більше орієнтована на усунення достатньо невеликих джерел витрат, а також у тому, що її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення тоді, коли починають продаватися підрозділи чи у досить великому обсязі основні фонди.

У реальній практиці підприємства можуть одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях, які можуть дозволити собі розробку (з визначенням певної послідовності) реалізації декількох стратегій.

Можна відокремити наступні основні види конкурентних стратегій:

1. Стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів.

2. Стратегія широкої диференціації – спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів підприємств-конкурентів, що, в свою чергу, сприяє збільшенню кількості покупців.

3. Стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям отримати за свої кошти більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Задача полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю.

4. Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія):

- заснована на низьких витратах – орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва;

- заснована на диференціації продукції – ставить за мету забезпечення представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільше відповідають їх потребам та смаку.

5. Стратегія упередження – найбільш часто використовується фірмами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного активу випередження, який не завжди нейтралізується конкурентами.

Отже, розглянувши загальну класифікацію стратегій сучасного підприємства, перейдемо до більш детального аналізу економічного механізму формування стратегії управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства

У травні 1971 року у Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. З цього часу відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи розвитку останнього. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління бурхливо розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів саме завдяки впровадженню системи стратегічного управління.

Відомо, що будь-який тип управління базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Виходячи із сказаного, можна дати наступне визначення стратегічного управління, де б найбільш яскраво була розкрита сутність концепції стратегічного управління.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій (“стратегічного набору”).

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [8, с. 13].

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 [9, с.91].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування:

1) Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає можливості досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2) Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3) Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

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)[1, с.74].

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

Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи. 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.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств. Американський фахівець І.Ансофф, наприклад, розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: "управління за допомогою вибору стратегічних позицій", "управління ранжируванням стратегічних задач", "управління на основі врахування "слабких сигналів", "управління в умовах стратегічних несподіванок"[1, с.136].

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.

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і в цьому контексті є цільовим.

"Цільове управління, — зазначає Дж. Морісей, — ... потребує ясного і чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи шляхом вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення поставлених цілей"[9, с.7].

Людство вже тривалий час вивчає і аналізує стратегію як явище та інструмент розв'язання їх проблем, оскільки кожен хоче знати, що робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як, хоча б частково, керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Щоб розв'язати цю проблему, теорія і практика

менеджменту створили стратегічне управління (теорія – концепцію стратегічного управління, практика – різні варіанти побудови системи стратегічного управління).

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.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має.

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 можливість досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги і недоліки, дає можливість більш ґрунтовно формувати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

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

Класик стратегічного планування А. Чандлер вважав, що стратегія – це “визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей” [10, с.117]. З одного боку, таке тлумачення “стратегії” спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей.

Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формувати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору. Таким чином, визначення стратегії – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства.

Стратегія – це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

Таким чином, було з'ясовано сутність та класифікація стратегій, детально розглянутий механізм формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Було виявлено, що стратегічне управління - це сфера управлінської діяльності, яка полягає у реалізації перспективних цілей компанії через здійснення змін в організації. Стратегічне управління виступає як процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням. У той же час стратегічне управління – це область наукових

знань, що вивчає прийоми, інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та з постачанням взаємин між організацією і оточенням, які дозволяють добиватися їй своїх цілей, відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися вразливою до вимог зовнішнього середовища. Отже, стратегічне управління – це сфера управлінської діяльності, яка полягає у реалізації перспективних цілей компанії через здійснення змін в організації. Стратегічне управління виступає як процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням. Впровадження концепції стратегічного управління на підприємстві передбачає організацію та здійснення професійної діяльності із стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролю стратегії, спрямованої на досягнення місії та цілей його функціонування. Формування стратегії розвитку підприємства базується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема, кон'юнктури споживчого ринку в цілому та окремих його сегментів.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.-520 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / (Пер. с англ. Н.В. Гринберга). – М.: ИНФРА-М, 2002. - 328 с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов: Пер. с англ. /А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд - М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006. - 736 с.
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. – 174 с
5. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 174 с.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Экономистъ 2004.-296 с.
7. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління. Навчальний посібник І С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко - Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. - 164 с
8. Лобанов О.А. Удосконалення інструментарію стратегічного управління прибутком будівельних акціонерних підприємств / О.А. Лобанов // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії і практики. – 2009. – № 3(7). – С. 62-74.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
10. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. Учебник для студ. высш. учебн. заведений. – М.: ЗАО "Бизнес-школа", 1998. – 416 с.

ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУДИТУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ

Т.М. Омелянчук

аспірант кафедри бухгалтерського обліку

Київський національний торговельно-економічний університет

За ринкових відносин оцінка фінансового стану набуває пріоритетного значення, оскільки попередньо проведена аудиторська оцінка діяльності підприємства відповідно до запитів користувачів надає можливість сформулювати оптимальну структуру засобів підприємства, визначити найбільш раціональні шляхи використання ресурсів, забезпечити наявність на поточному рахунку підприємства мінімально необхідної суми грошових коштів для погашення поточних зобов'язань, а також розробити комплекс заходів з попередження чи недопущення виникнення збитків, а отже, настання банкрутства [15]. З огляду на перспективи застосування аудиторями методики розрахунку інтегрального показника ризиків невиконання підприємством боргових