

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті розглянуто основні питання пов'язані зі стратегічним управлінням на підприємстві, проаналізовано сутність і зміст стратегічного управління. Важлива увага приділяється необхідності впровадження принципів стратегічного управління на підприємствах в умовах становлення ринкових відносин, посилення конкурентної боротьби, інтеграції вітчизняної економіки у світову економіку.

The article discusses the basic issues of pov'azani with the strategic management of the enterprise, analyzed the essence and content of strategic management. Significant attention is paid to the implementation of the principles of strategic management at the enterprises in conditions of market relations, the strengthening of the competitive struggle integrating national economies into the global economy.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування.

Період становлення національної економіки характеризується посиленням конкурентної боротьби, постійною мінливістю зовнішнього середовища. Споживачі продукції промислових підприємств приділяють все більшу увагу якості продукції та якості обслуговування. В таких умовах підприємству потрібно аналізувати не тільки внутрішні проблеми, але вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища функціонування. Постійний розвиток та постійна адаптація до змін в оточенні можлива тільки при стратегічному ставленні до діяльності промислового підприємства. В радянські часи управління базувалося на аналізі внутрішніх проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності використання ресурсів, але практично не приділялась увага зовнішньому середовищу, в якому доводиться працювати підприємству. Тому в сучасних умовах становлення ринкової системи все більшу актуальність набувають питання стратегічного управління.

Класична теорія стратегічного планування та стратегічного управління була започаткована такими вченими, як Ансофф І., Мексон М. Х., Томсон А. А., Стрікланд А. Дж., Портер М., Хофер К., Пирс та Робінсон, Шендел та Хаттенс.

Питанням стратегічного управління приділяють значну увагу такі вітчизняні науковці, як Наливайко А. П., Шершньова З. С., Василенко В.О., Ткаченко Т. І., Міщенко А. П., Пастухова В.В. та ін.

Мета даної роботи – аналіз сутності та змісту стратегічного управління, обґрунтування необхідності впровадження принципів стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Вперше термін «стратегічне управління» був впроваджений в 60–70 роки 20-го століття. В цей період з'явилась необхідність відокремити оперативне управління на рівні виробництва від управління на більш високому рівні. Це було обумовлено змінами в умовах ведення бізнесу, пов'язаних з посиленням конкурентної боротьби на ринку. Вище керівництво повинно було перенести свою увагу на зовнішнє середовище, зосереджуватися на проблемах швидкого та постійного реагування на зміни в оточенні, появу нових конкурентів, нової продукції на ринку.

Стратегічне управління – це управління, яке гнучко та оперативно реагує на зміни в конкурентному середовищі, орієнтує виробництво на ці зміни та на зміни потреб споживачів, що в цілому дозволяє підприємству вижити та досягти поставлених цілей.

Головною проблемою вітчизняних підприємств являється відсутність стратегічного управління. Підприємства планують свою діяльність припускаючи незмінність оточуючого середовища, складається план конкретних дій на сьогодні та на майбутнє не враховуючи мінливість ринку. Складання довгострокових планів в яких чітко прописано що і як робити – це ознака нестратегічного управління підприємством. Ще один ознака нестратегічного управління – програма дій на майбутнє розробляється тільки на основі аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства. В результаті ми зможемо розрахувати, скільки продукції буде виготовлено та які ресурси нам для цього потрібні. Але як відреагує ринок на продукцію, чи потрібна ця продукція споживачу, можливо на ринку присутні більш конкурентоздатні продукти, яка кількість і за яку ціну буде придбана споживачами? На всі ці питання зможе відповісти тільки ринок. Найчастіше відсутність стратегічного управління призводить компанії до краху на ринку.

При стратегічному управлінні здійснюється погляд з майбутнього в теперішній час, даються рекомендації як поводитися на даний момент, щоб досягти результатів в майбутньому враховуючи зміни в оточуючому середовищі, але не розробляється план конкретних дій на майбутнє.

Але стратегічне управління характеризується не тільки перевагами, але і недоліками:

- стратегічне управління не дає точної картини майбутнього, стратегічний план це побажання, якою організація повинна бути, а не точний опис;

- стратегічне управління неможливо звести до конкретних процедур, це скоріше філософія і ідеологія бізнесу і кожний конкретний менеджер розуміє її по своєму. Все залежить від здатності керівництва компанії генерувати ідеї та втілювати їх на практиці.

- на відміну від звичайних довгострокових планів, стратегічне планування потребує значних витрат

часу і ресурсів; для постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі, та розробки гнучкого плану потрібні додаткові служби, які будуть цим займатися (наприклад, служба маркетингу);

- в сучасних умовах, коли ринок та його потреби часто змінюються неправильно обрана стратегія може призвести компанію до негативних наслідків, а іноді навіть й до краху.

- часто основну увагу приділяють стратегічному плануванню, але стратегічне планування без компетентної реалізації стратегічного плану не приносить результатів.

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» [1].

Розробка та реалізація стратегії фірми базується на п'яти задачах стратегічного менеджменту:

1. Визначення виду діяльності та розробка стратегічних напрямків її розвитку – необхідно визначити цілі та перспективи розвитку.

2. Трансформація загальних цілей в конкретні напрямки роботи.

3. Формування стратегії для досягнення сформованих цілей та результатів роботи.

4. Ефективна реалізація обраного стратегічного плану.

5. Оцінка результатів роботи, аналіз ситуації на ринку та внесення необхідних коректив в стратегічний план або методи його реалізації [4].

Для визначення цілей підприємства необхідно знайти відповіді на наступні питання: «Хто ми?», «Чого ми прагнемо досягти?», «За рахунок чого ми плануємо досягти запланованих результатів?». Від здатності керівника правильно відповісти на поставлені питання залежить вибір курсу розвитку та визначення місії компанії. Після визначення загальних цілей потрібно обґрунтовано підійти до визначення більш конкретних напрямків та визначення стратегії. Процес визначення стратегії повинен ґрунтуватися на детальному аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх факторів підприємства. Недосконало проведений аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів призведе до неякісної оцінки ситуації на ринку і внутрішнього стану підприємства та, відповідно, до помилок у розробці стратегії та плану реалізації стратегії. Розроблена стратегія мусить бути достатньо гнучкою. Неможливо на 100% передбачити як зміняться потреби ринку та за якими факторами (новий товар, нова державна політика) відбудуться такі зміни. Реальна стратегія підприємства, крім запланованих дій, повинна включати в себе можливість швидкого реагування на нові умови середовища, в якому функціонує підприємство.

Найбільш складним етапом стратегічного управління являється етап реалізації стратегії. Найкраща стратегія нічого не варта, якщо не існує якісної системи її реалізації. На цьому етапі важливою стає робота кожного рівня системи управління на підприємстві. Від кожного конкретного менеджера залежить правильність реалізації стратегії, кожний менеджер повинен визначити задачі, які необхідно розв'язувати на ділянці, за яку він відповідає.

Основна задача стратегічного управління промисловим підприємством – використовуючи внутрішній потенціал та пристосовуючи його до мінливостей зовнішнього середовища досягти поставлених цілей, зробивши підприємство конкурентоспроможним та ефективно функціонуючим.

Теперішній стан економіки України характеризується наростанням нестабільності ситуації на ринку, великою кількістю нових директивних рішень та законодавчих актів, підвищенням агресивності зовнішнього середовища. В цих умовах ефективне функціонування підприємства неможливе без прискореного розвитку концепції стратегічного управління та застосування в практиці вітчизняних підприємств технологій стратегічного управління розвитком.

В умовах інтеграції вітчизняної економіки в міжнародний економічний простір пріоритетне значення набуває здатність підприємства проводити досконалу конкурентну політику. Розробка конкурентної політики неможлива без поглибленого вивчення суб'єктів ринку, продуктів-аналогів, конкурентних переваг, впровадження інноваційних процесів на підприємствах та значних інвестиційних ресурсів. Адекватне та системне вирішення цих та інших проблем неможливе без застосування стратегічного підходу до управління підприємством. Але для досягнення успіху необхідно не тільки знання теоретичних аспектів стратегічного управління. Закордонні керівники мають більше практики в розробці та реалізації стратегії, що дозволяє їм досягати більших успіхів. На підставі цього можна зробити висновок про необхідності удосконалення кадрової політики: пошук менеджерів, здатних генерувати ідеї та впроваджувати їх в життя, постійне підвищення кваліфікації кадрів, стимулювання та розвиток креативного та творчого мислення працівників. Таким чином впровадження принципів стратегічного управління потребує значних витрат часу та ресурсів, але ефективна робота підприємства в сьогодишніх умовах неможлива без застосування цих принципів. Тільки за допомогою стратегічного управління стає можливою розробка довгострокової стратегії, яка дозволяє встигати за змінами в оточенні підприємства та вчасно і, головне, відповідно реагувати на ці зміни.

Література

1. Ансофф. И. Стратегическое управление / Ансофф. И. – М. : Экономика, 1989.
2. Василенко В.А. стратегічне управління : [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко –

К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.

3. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : [монографія] / В.В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.

4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусстворазработки и реализациистратегии : [учебник для вузов] / А.А. Томпсон, А. Стрикленд Дж. ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

5. Шершньова З.С. Стратегічнеуправління : [навч. посібник] / З.С. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1991.

Надійшла 10.10.2011

УДК 336.1:352(477)

Н. А. СТЕЦЕНКО

Хмельницький Національний університет

ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ЗА РАХУНОК ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

У статті розглянуто перспективи зростання ролі органів місцевої влади в управлінні фінансовими ресурсами держави та сприяння вирішенню багатьох проблем у сфері місцевих бюджетів в Україні.

In the article considered perspective of development of the role of local authorities in control of financial resources of the country and how it assists in solving a lot of problem in field of local budgets in Ukraine.

Ключові слова: місцеві фінанси, фінансові ресурси, децентралізація, місцеві бюджети, місцеві податки та збори.

Постановка проблеми. Визначальним чинником подальшого розвитку України збільшення значимості місцевих фінансів у реалізації соціального й економічного реформування є, забезпечення місцевого самоврядування стабільними та достатніми фінансовими ресурсами – запорука становлення дієздатної та ефективної влади на місцях.

Аналіз останніх досліджень. Питання підвищення фінансової самостійності місцевих бюджетів досліджували вітчизняні вчені та практики. Зокрема, цим проблемам присвячено наукові праці О. П. Кириленко, О. Д. Василика, С. В. Слухая, І. Я. Чугунова.

Виклад основного матеріалу. Варто зазначити, що існували й існують об'єктивні причини, які перешкоджають перетворенню місцевої влади на вагомий інструмент соціально-економічного розвитку території. Зокрема, це:

- значні відмінності у формуванні доходів та складу й обсягів видатків місцевих бюджетів, що можна пояснити нерівномірністю економічного рівня розвитку територій, природними умовами, розвитком виробничої, соціальної та інших інфраструктур, чисельністю населення, його зайнятістю;

- невизначеність у відносинах між ланками бюджетної сфери, що позбавляє можливості самостійного бюджетного планування й прогнозування тощо.

Отже, метою статті є визначення шляхів вирішення цих проблем шляхом підвищення самодостатності місцевих органів влади через зміцнення дохідної бази місцевих бюджетів.

Питання самостійності органів місцевого самоврядування регулюють такими законодавчими актами:

- Конституцією України.

- Бюджетним кодексом України.

- Законами України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 21.05.1997 № 280/97-ВР та про Державний бюджет України на відповідний рік.

- Іншими нормативними документами органів державної виконавчої влади і місцевого самоврядування.

Так, у ст. 132 Конституції України вписано, що територіальний устрій України ґрунтується на засадах поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади.

Відповідно до ст. 7 Бюджетного кодексу України одним із принципів бюджетної системи є принцип самостійності, згідно з яким Державний бюджет України та місцеві бюджети самостійні.

Одним з основних факторів посилення ролі місцевого самоврядування є децентралізація державної влади, яка зводиться до реформування бюджетної системи у напрямку формування усіх її ланок як автономних і фінансово спроможних виконувати прийняті бюджетні повноваження.

Децентралізація – це спосіб територіальної організації влади, при якому держава передає право на прийняття рішень з певних питань або у визначеній сфері структурам локального або регіонального рівня, які не входять у систему виконавчої влади і є відносно незалежними від неї.

Закріплені за органами місцевого самоврядування повноваження здійснюються за таким принципом: завдання, які можна успішно виконувати на найнижчому рівні управління, повинні виконуватися саме там, тоді як завдання, які виходять за межі невеликої громади, мають бути покладені на