

к. е. н., доцент, Коротич О.Б.
студентка, Коротич А.А.

Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України
(ХарPI НАДУ)

ЗДІЙСНЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ СТРАТЕГІЇ

Розглядається поняття стратегії організації, що при застосуванні сучасних підходів управління, надає можливість приймати вірні рішення щодо шляхів її розвитку.

Розвиток українських підприємств відбувається у складних умовах формування ринкового середовища та нестабільної економіки. Істотний негативний вплив на функціонування підприємств усіх галузей здійснює внутрішня та зовнішня політична ситуація, неможливість через фінансові проблеми застосовувати новітню техніку та технології, а також значна міжнародна конкуренція. Вжити та успішно розвиватися у таких умовах можуть лише ті організації та підприємства, що змогли розробити ефективну стратегію та цілеспрямовано просуваються у напрямку досягнення поставленої мети.

Дослідження проблеми визначення організаційної стратегії відображено у працях багатьох українських та закордонних науковців, серед яких А. Вайсман, П. Драккер, Дж. Грейсон, К. О'Делл, Т. Питерс, Р. Уотерман, І. Ансофф, В. Василенко, Г. Каніщенко, Р. Каплан, Б. Крозбі, Д. Лафта, В. Пономаренко, Ю. Шаров. У той же час підходи до формування стратегії організації, запропоновані різними фахівцями у цій сфері, потребують на додаткове опрацювання для надання практичних рекомендацій щодо їх використання на вітчизняних підприємствах.

Головною метою статті є виявлення найбільш ефективних сучасних підходів до формування організаційної стратегії, здатної забезпечити успішне

функціонування та розвиток підприємства.

Існує багато підходів до розуміння стратегії, але з точки зору її формування та використання в управлінні організацією найбільш змістовним є таке: стратегія – це якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що їй необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів (за Б.Карлофом). Слід зазначити, що для вибору ефективного напрямку роботи організації застосовуються як стратегії, так і орієнтири. Орієнтири - являють собою мету, яку намагається досягти підприємство, а стратегія – засіб для її досягнення [7, с.7].

Розроблення ґрунтовної організаційної стратегії здійснюється на основі докладного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації, тому надає їй керівникові істотні вигоди, бо: заохочує керівників мислити перспективно; змушує організацію чіткіше визначати свої завдання і політичні установки; забезпечує встановлення показників для подальшого контролю; веде до більш чіткої координації зусиль, що докладаються організацією для досягнення цілей; сприяє ефективному розподілу ресурсів організації; адаптує організацію до зовнішнього середовища; робить організацію більш підготовленою до раптових змін; надає можливість кожному працівникові приймати рішення, виходячи з організаційних стратегій [2, с.16-17].

Оригінальність обраної стратегії багато в чому визначається цілями та місією підприємства. У тому разі, коли поставлені цілі не потребують інтенсивного зростання виробництва або іншої діяльності, згідно до профілю організації, то буде обрана стратегія обмеженого росту, незважаючи на широкі можливості щодо розвитку підприємства.

Під час вибору стратегії розвитку підприємства треба докладно проаналізувати усі його проблеми та можливості. Як зазначає Ю.П.Шаров, можливості, що постають перед підприємством, завжди існують у майбутньому та орієнтовані на розвиток організації. Ризик їх використання не завжди передбачуваний і пов'язаний із пошуком вигоди. Натомість проблеми існують у минулому, як результат колишніх дій чи бездіяльності. Ігнорувати їх не можна, тому треба вирішувати одразу, як тільки вони виникли, бо інакше вони призведуть до появи нових більш глибоких та складних загроз ефективному функціонуванню організації [9, с.129].

Приймати рішення з приводу майбутньої стратегії не можна без

з'ясування поточної стратегії. Цікавий підхід щодо цього запропонований А.Томпсоном і Дж.Стріклендом. Вони вважають, що для того, щоб виявити особливості стратегії, що реалізується в організації, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників [8].

До зовнішніх чинників вони віднесли: обсяг діяльності та диверсифікованість підприємства, ступінь розмаїтості його продукції; загальний характер і природу нещодавніх придбань підприємства та продаж ним частини своєї власності; структуру і спрямованість діяльності підприємства за останній період; можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом; ставлення до зовнішніх загроз.

До внутрішніх чинників А.Томпсон і Дж.Стрікленд віднесли: стратегічні цілі підприємства; критерії розподілу ресурсів і структуру капіталовкладень; відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики; рівень і ступінь концентрації зусиль в області науково-дослідних та конструкторських робіт; стратегії окремих функціональних служб.

Дж.К.Грейсон та К.О'Делл вважають, що забезпечити суттєвий успіх у розвитку організації, підвищенні її продуктивності та конкурентоздатності неможливо без комплексного рішення так званих "десяти найбільш важливих проблем", що складають запропоновану ними програму дій:

- операційна система управління,
- організаційна структура,
- якість,
- залучання робітників до управління,
- конкурентна компенсація,
- стабільний склад працівників,
- професійна підготовка та підвищення кваліфікації,
- система фінансової звітності,
- символи, статус та членство,
- взаємовідносини між робітниками та керівництвом [3].

У якості аналогічної програми Т.Питерс та Р.Уотерман пропонують використовувати такі перемінні як: структура, стратегія, системи та процедури, сумісні ціннісні настанови, сума навичок, вмінь, стиль управління, склад робітників, кадри.

Один з сучасних підходів до вибору стратегії розвитку організації, який може забезпечити розроблення найбільш напружених завдань та

використовуватися як для підприємств, що функціонують тривалий період, так і для новостворених виробництв, полягає в управлінні за цілями, тобто плануванні майбутнього, не спираючись на наявні результати. Представником цього підходу до визначення організаційної стратегії є Арнольд Вайсман. За його думкою успіх організації має вид спіралі, поштовхом для задіяння якої є правильно сформульована головна ціль організації [1, с.7-11].

Рух до успіху має складатися з таких кроків як:

- віднайдення проблеми, “ефективного дефіциту” – найбільш сильної невдоволеної потреби, що існує на ринку і яку організація може задовольнити;
- концентрація зусиль на найкращому вдоволенні виявлених потреб своїх клієнтів;
- очевидна компетентність організації, що проявляється через інформацію про фірму, її рекламу, образ підприємства, які повинні свідчити про найкраще вирішення існуючої проблеми.

У результаті дії зазначених кроків успіх породжує успіх, бо краще вирішення існуючої проблеми призводить до збільшення прибутків, які в свою чергу надають можливість ще краще задовольняти потреби клієнтів і заявляти про очевидну компетенцію організації.

Успішне управління організацією та формування відповідної стратегії може здійснюватися як за цілями, так і за результатами. Обидва підходи до управління не виключають одне одного і дуже близькі за змістом, бо кожний результат може розглядатися як досягнення визначеної цілі, а при розробленні нових цілей зазвичай враховуються досягнуті організацією результати.

Управління за результатами може бути побудоване на таких посилках, що вироблені Пітером Ф. Драккером:

- ані результати, ані ресурси не існують усередині бізнесу;
- результатів можна досягти лише шляхом використання можливостей, а не вирішення організаційних проблем;
- економічних результатів можна досягти лише шляхом лідерства, а не лише компетенції;
- будь-яке лідерство тимчасове та швидкоплинне;
- все існуюче має тенденцію до старіння, бо сьогоднішня – результат минулого;
- все, що існує, завжди розподіляється неправильно (ресурси, робота);

- ключем до досягнення справжніх економічних результатів є концентрація.

Ефективна організаційна стратегія дозволяє істотно підняти її конкурентоздатність, яка забезпечується за рахунок лідерства за мінімумом затрат; технічних характеристик продукції; надійності виробу; стійкості виробу; швидкості доставки; гарантованого часу доставки; “індивідуалізації” виробів за вимогами замовників; своєчасного виведення продукції на ринок; гнучкого регулювання обсягу виробництва.

З метою забезпечення реалізації обраної стратегії на підприємстві має бути розроблена низка планів, які допомагають досягти головну мету організації. Насамперед, це – основні напрямки діяльності організації; плани розвитку; тактичні плани; програми та плани-проекти. Головним змістом основних напрямків діяльності організації є стратегія на майбутні, зазвичай 10-15, а іноді і більше років. Цей план також називають стратегічним. Він являється вершиною системи планів, бо характеризує головне призначення організації, її цілі і стратегії. Основні напрямки діяльності слугують орієнтиром для всіх інших планів, допомагають приймати рішення відносно функціонування та цілеспрямованого розвитку організації.

В плані розвитку організації відображаються перспективи вдосконалення виробництва, перехід до випуску нового покоління продукції та перспективи оновлення технології на період від 1 до 5 років. План розвитку організації слугує орієнтиром для розробки:

- плану диверсифікації, який характеризує створення нових видів продукції та послуг, що поширюють або оновлюють існуючий асортимент, а також збільшення долі ринку або вихід організації на нові ринки;
- ліквідаційного плану, що показує від яких елементів організація повинна звільнитися (продуктів, послуг, власності або структурних підрозділів);
- плану науково-дослідних робіт, у якому відображені заходи з розробки нових товарів та технологічних процесів з урахуванням існуючого попиту або нових ринків для тих товарів та послуг, що вже виробляються.

Тактичні плани регламентують поточну діяльність організації та

підкріплюються планами для кожної функціональної зони: збут, фінанси: виробництво, закупки, інші. Ці плани тісно пов'язані із стратегічним планом, хоч і не являються його складовими. Програми та плани-проекти мають цільовий характер (розробка нової продукції та технології, зниження затрат на виробництво, економія енергоресурсів, проникнення на нові ринки), підкріплюють і конкретизують стратегічний план організації [5, с. 14-17].

Таким чином, для формування дієвої організаційної стратегії, що здатна забезпечити успішний розвиток підприємства, має базуватися: на використанні усіх наявних можливостей, випуску необхідної для споживачів продукції та лідерстві серед конкурентів. Усі управлінські рішення, що приймаються на підприємстві мають узгоджуватися із обраною стратегією та сприяти її реалізації.

Список літератури

1. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху: Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. / А. Вайсман / Пер. с нем. - М.: АО "Интерэксперт", Экономика, 1995. – 344 с.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко / Навчальний посібник. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
3. Грейсон Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века. / Дж. К. Грейсон, К. О'Делл / Пер. с англ. / Авт. предисл. Б.З.Мильнер. - М.: Экономика, 1991. – 320 с.
4. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / Питер Ф. Драккер. Пер. с англ. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.
5. Менеджмент организации. Учебное пособие. [Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др.]. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432 с.
6. Питерс Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотерман / Пер. с англ. - М.: Прогресс. - 1986. – 424 с.
7. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством /

В.С. Пономаренко – Х. Основа, 1999. – 620 с.

8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой– М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576с.
9. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Ю.П. Шаров – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 302с.