

И. Д. Падерин, доктор экономических наук, профессор кафедры предпринимательства и экономики предприятий Университета таможенного дела и финансов

Ю. Г. Горященко, кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства и экономики предприятий Университета таможенного дела и финансов

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РАЗНЫХ ВИДОВ БИЗНЕСА

Рассмотрены основные подходы к определению понятий “стратегическое управление”, “стратегические изменения”, “управление стратегическими изменениями”. Раскрыты теоретические основы стратегического управления изменениями на предприятиях малого и среднего бизнеса. Проведено исследование по определению места стратегических изменений в системе стратегического управления предприятием.

Ключевые слова: стратегия; управление; малый бизнес; средний бизнес; управление стратегическими изменениями.

Розглянуто основні підходи до визначення понять “стратегічне управління”, “стратегічні зміни”, “управління стратегічними змінами”. Розкрито теоретичні основи стратегічного управління змінами на підприємствах малого та середнього бізнесу. Проведено дослідження за визначенням місця стратегічних змін у системі стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: стратегія; управління; малий бізнес; середній бізнес; управління стратегічними змінами.

The main approaches to the definition of the concepts “strategic management”, “strategic changes”, “management of strategic changes” are considered. Theoretical bases of strategic management of changes at the enterprises of small and medium business are opened. A study was conducted to determine the place of strategic changes in the system of strategic enterprise management. The main stages of the strategic management process are analyzed and the main approaches to the development of the algorithm for managing strategic changes at the enterprise are considered.

The market of innovations in Ukraine is analyzed in detail and it is revealed that Ukraine is significantly behind the developed countries in terms of innovativeness.

The modern state of innovative development of Ukrainian industrial enterprises is investigated.

Key words: strategy; management; small business; medium business; management of strategic changes.

© И. Д. Падерин, Ю. Г. Горященко, 2017

Постановка проблемы. Малый и средний бизнес выполняют важнейшие функции в экономике страны, среди которых – удовлетворение потребностей общества в создании рабочих мест, наполнение бюджетов всех уровней, создание среднего класса как основы рыночной экономики.

Стабильное развитие малого и среднего бизнеса обеспечивает повышение экономической эффективности страны, концентрирует финансовые и производственные ресурсы населения, реализует потенциал государства и завершает структурные превращения экономики, поэтому исследуемая проблема – своевременна и актуальна.

Анализ последних исследований и публикаций. Впервые теоретические исследования малого и среднего бизнеса провели зарубежные ученые Р. Кантильон, С. Сисмонди, Ф. Найт; развития малого и среднего предпринимательства освещены в трудах таких отечественных ученых, как М. Туган-Барановский, З. Варналий, В. Ляшенко, Е. Слуцкий, Т. Ковальчук, С. Реверчук, О. Титаренко, В. Черняк, В. Геец, С. Мочерный, М. Пивоваров, В. Рыбалкин, В. Савчук, В. Степаненко и другие.

Цель статьи – раскрытие теоретических основ стратегического управления изменениями на предприятиях малого и среднего бизнеса и обоснование конкретных направлений по их усовершенствованию в условиях экономических трансформаций.

Изложение основного материала. Малый и средний бизнес – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных и заемных средств на свой риск и личную ответственность, целью которой является получение прибыли и развитие бизнеса.

Стратегическое управление малого и среднего предпринимательства – это процесс разработки миссии, важнейших целей и потенциала малого и среднего бизнеса, а также способов их достижения с целью обеспечения развития в нестабильной внешней среде, что подтверждают определения авторитетных исследователей теории стратегического управления. В частности, И. Ансофф считал, что стратегический менеджмент обеспечивает постоянный потенциал прибыльности и превращение потенциала в реальную прибыль [1]; О. Виханский утверждал, что стратегическое управление – это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентируя производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, которые отвечают на вызов со стороны окружения и позволяют получать конкурентные преимущества, что в совокупности дает возможность организации выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом конкретных целей [2]; В. Герасимчук подчеркивал, что стратегическое управление основывается на изучении изменений во внешней среде организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактору, который ограничивает процесс организационного планирования, но допускает установление четких и определенных целей, разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсацию слабых сторон и методов предотвращения угроз [3]. Таким образом,

стратегическое управление бизнесом является эффективным направлением устойчивого развития экономики.

Стратегическое управление делят на три основных этапа: подготовительный, основной и заключительный. Подготовительный этап включает стратегический анализ и прогнозирование внешней и внутренней среды; основной – предусматривает осуществление стратегического планирования и, соответственно, заключительный этап формирует стратегическую организацию и мотивацию, контроль и регулирование [4].

Стратегические изменения на предприятии проводят в процессе выполнения стратегических трансформаций. Они включают установление приоритетности среди административных заданий, соотношения между избранной стратегией и внутренне-организационными процессами, а также выбор и приведение в соответствие со стратегией стиля лидерства [5].

Основные типы стратегических изменений включают:

- перестройку предприятия, предусматривающую фундаментальные изменения предприятия, касающиеся его миссии и организационной культуры;

- радикальное превращение предприятия, которое проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если предприятие изменяет отрасль, но при этом в нем происходят коренные изменения, вызванные его слиянием с аналогичной организацией;

- умеренное превращение, осуществляющееся в случае, когда предприятие выходит с новым продуктом на рынок и пытается найти для него покупателя;

- обычные изменения, связанные с проведением превращений в маркетинговой среде с целью поддержки интереса к продукту предприятия;

- неизменное функционирование предприятия, когда оно постоянно реализует одну и ту же стратегию.

Неотъемлемые характеристики стратегического управления – лидерство, организационная культура, мотивация и компетенция [2]. Рассмотрим сущность приведенных понятий.

1. Лидерство – способность руководителя влиять на отдельные индивиды или группы людей, направленная на эффективное достижение целей предприятия.

2. Организационная культура – система общих для членов предприятия внутренних ценностей, которая в значительной степени определяет образ их действий. К основным составляющим организационной культуры относят ценности, философию, нормы, климат и ритуалы.

3. Мотивация – готовность работников приложить определенные усилия для достижения целей предприятия в результате удовлетворения конкретных индивидуальных потребностей.

4. Системные компетенции – применение знаний по вопросам функционирования и реконструкции предприятия в процессе его деятельности.

Процесс разработки и реализации стратегии состоит из пяти взаимосвязанных заданий:

1. Разработка стратегического виденья – представление менеджеров о долгосрочном развитии предприятия, используемых технологиях, товарах, клиентах и направлениях развития бизнеса.

Стратегическое видение является маршрутом движения предприятия в будущее, который определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ организации, какой она должна стать в будущем. При этом миссия описывает деятельность предприятия в настоящее время: какие товары и услуги производит, кто его клиенты, каковы технологические и деловые возможности.

2. Постановка целей. Цели – результат и последствия, желательные для предприятия, критерии оценки деятельности предприятия и его развития. На данном этапе миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремится предприятие. Постановка целей и контроль их достижения помогает отслеживать прогресс в деятельности организации.

3. Разработка стратегии. Стратегия предприятия – это методы конкуренции и ведения бизнеса, которые выбирает менеджмент для удовлетворения клиентов, успешной конкуренции и достижения глобальных целей предприятия.

Стратегия бизнеса в концентрированном виде представляет собой ответ менеджеров на ключевые вопросы, такие как: Нужна ли диверсификация? Обслуживать ли максимальное число потребителей и/или какую выбрать нишу рынка? Расширять или сокращать ассортимент товаров? За счет чего достигать конкурентные преимущества: снижение расходов, повышение качества товара или использование организационных возможностей? Как реагировать на изменения преимуществ покупателей? Какие географические рынки осваивать? Как реагировать на появление новых рынков и новые условия конкуренции? Какое направление развития выбрать?

Следовательно, стратегия определяет те товары, рынки, методы конкуренции и управления, которые избирает предприятие. Следует учесть, что стратегию нужно корректировать в результате добавления одних параметров или отказа от других в ответ на изменения рынка, потребительских потребностей и преимуществ, а также стратегических маневров конкурентов, приобретенного опыта, новых возможностей и угроз, непредвиденных событий, свежих идей.

Стратегия должна быть одновременно активной (продумана и спланирована как превентивное мероприятие) и адаптивной (иметь приспособленческий характер).

4. Воплощение и реализация стратегии. Задание воплощения и реализации стратегии является самым сложным и самым длительным в системе стратегического менеджмента, которое влияет на все аспекты управления и решается буквально во всех подразделениях компании.

Воплощение стратегии – это преобразование теоретической стратегии в комплекс конкретных мер. Реализация стратегии представляет собой комплекс конкретных действий по воплощению стратегии, то есть развитие компетенций и возможностей предприятия, финансирование, выработка политики поддержки, мотивация работников, создание корпоративной культуры, соответствующее руководство.

Следовательно воплощение и реализация стратегии требуют выбора и проведения конкретных действий по достижению запланированных результатов.

Управление реализацией стратегии – это активная административная работа, направленная на решение конкретных заданий, то есть:

– создание предприятия, способного эффективно реализовать избранную стратегию;

-
- распределение ресурсов предприятия по стратегически значимым звеньям цепочки ценностей таким образом, чтобы подразделения, ответственные за осуществление стратегически важных мероприятий и инициатив, получили нужное количество людей и финансов для выполнения поставленных заданий;
 - разработка политики и процедур в поддержку стратегии;
 - информирование работников относительно пересмотра стратегии;
 - создание для персонала предприятия условий эффективного выполнения стратегических заданий при помощи внедрения информационных, коммуникационных, операционных и электронных систем;
 - стимулирование работников относительно эффективной реализации стратегии, а также своевременное изменение должностных инструкций и рабочих процедур;
 - привязка системы вознаграждений к достигнутым целям и эффективности реализации стратегии;
 - создание корпоративной культуры, способной стимулировать реализацию стратегии;
 - внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования;
 - создание системы формального и неформального лидерства для улучшения реализации стратегии.

5. Оценка деятельности, отслеживание среды, внесение корректировок. Одной из основных обязанностей менеджеров является оценка эффективности предприятия и прогресса его деятельности. Менеджеры постоянно отслеживают внутреннюю и внешнюю среду предприятия, при этом низкая эффективность, недостаточный прогресс, возникновение новых обстоятельств требуют своевременного внесения изменений в долгосрочный курс развития предприятия, его целей, моделей бизнеса и/или стратегии.

Если реализация стратегии происходит не так, как планировалось, то менеджмент обращается к таким стандартным методам, как пересмотр бюджета, реорганизация отдельных видов деятельности и трудовых процессов, перестановка кадров, развитие новых возможностей, изменение корпоративной культуры и системы оплаты труда. Поэтому нужно постоянно отслеживать прогресс в деятельности организации, искать новые пути развития и корректировать действия.

Перейдем к рассмотрению основных этапов стратегического управления малыми и средними предприятиями, к которым относятся:

1. Изучение рынка – исследование возможностей роста рынка и изменений в составе основных конкурентов на рынке для определения структуры коммерческих рисков предприятия.

2. Сбор информации – организация необходимого количества каналов поступления информации как из внешнего окружения, так и внутренне-организационных процессов и их динамики.

3. Проведение эмпирических исследований – подтверждение опытным путем разработанных уникальных моделей; локальных моделей; локальных процессов управления организацией, а также моделей разработки “глобальных” стратегий.

4. Транснациональный бизнес – ориентирование стратегического управления на процессы глобализации бизнеса.

5. Принятие решений – последовательность перманентного принятия решений, их осуществление, контроль, коррекция в процессе стратегического управления. Этот процесс носит циклический характер, причем, чем переменчивее и неопределеннее среда, тем короче длина цикла принятия решений.

6. Дух предпринимательства – успех стратегии определяется в какой-то мере предвидением, интуицией, чувством поступать “правильно”, то есть всем тем, что считают предпринимательской инициативой.

7. Формирование видения долгосрочных перспектив – ориентирование на долгосрочные перспективы, которые в последующем году деятельности предприятия рассматриваются как отправная точка его стратегического развития и изменений.

8. Определение стратегических альтернатив – разработка и оценка стратегических вариантов перспективного развития и при необходимости корректировка или замена избранной альтернативы другой, более соответствующей измененным условиям.

9. Междисциплинарный подход – базирование теории стратегического управления на комплексе поведенческих наук, а именно социологии, психологии, политологии, экономике, праве и др. В ней широко применяют математические, статистические, системные методы исследования.

10. Оптимизация использования ресурсов – исследование возможностей предприятия и выбор стратегии, которые обеспечивают эффективное использование ресурсов в долгосрочной перспективе.

11. Осуществление стратегии и контроль.

Механизм стратегического управления эффективностью включает анализ внешних и внутренних факторов бизнеса и выбор основных факторов, разработку и реализацию мероприятий относительно выполнения целей предприятия.

Опираясь на научные труды К. Фримена, можно выделить такие альтернативы инновационной стратегии для предприятия: традиционная; имитационная; наступательная (агрессивная); оборонная (защитная); оппортунистическая; зависимая; смешанная [7].

Традиционная стратегия предусматривает повышение качества существующих продуктов на текущей технологической базе, фактически означает отсутствие любых радикальных технологических изменений на предприятии. Это не означает полный отказ от инноваций: на предприятии могут закрепляться определенные инновационные формы на длительный период жизненного цикла. Традиционную стратегию обычно выбирают фирмы, имеющие стойкую позицию на рынке ввиду уникальности их продукта или отсутствия конкуренции. Обычно эту стратегию применяют предприятия во фрагментарных отраслях, например, в сфере ресторанного или гостиничного бизнеса, автосервиса и строительной индустрии, где невзирая на традиционные способы удовлетворения спроса, форма и качество их продукции постоянно совершенствуются. В Украине – это, в первую очередь, предприятия металлургии, угольной промышленности.

Имитационная стратегия связана с копированием технологии производства продукции предприятий-новаторов, лидеров рынка. На отечественном рынке подобную стратегию реализуют предприятия пищевой и легкой промышленности, производители фармацевтической продукции, бытовой техники. Украинский агро-сектор является примером успешного применения имитационной стратегии: предприятия по производству и фасованию масла, соусов и др.

Наступательная (агрессивная) стратегия означает следующее: быть лидером рынка за счет высочайшего уровня инновационного процесса и непосредственного создания и внедрения новых продуктов, квалифицированных кадров, возможностей к распределению риска и других конкурентных преимуществ.

Оборонная (защитная) стратегия направлена на поддержание конкурентных позиций предприятия на существующих рынках. Ее концепция заключается в том, чтобы, не отставая от других, не претендовать на доминирование в отрасли.

Оппортунистическая стратегия предусматривает ориентацию на продукт – лидер на рынке, который не требует высоких расходов на НИОКР.

Зависимая стратегия предусматривает некую зависимость от политики других предприятий, которые занимают позицию главных (“материнских”) предприятий в кооперационных технологических связках в отрасли.

Смешанная стратегия используется предприятиями, которые работают в разных сферах бизнеса и на разных рынках. Для одного рынка избирается наступательная стратегия, для другого – традиционная или защитная. Ее применяют много транснациональных компаний [7; 8].

Пример. Компания Amway была создана в 1959 г. в США и первой в мире начала реализацию продукции путем стратегии прямых продаж. В ноябре 2003 г. открыто ООО “Amway Украина”.

В настоящее время существует несколько линий товаров компании: производство витаминов, минералов и диетических добавок, элитной косметики, системы очистки воды и др. Объем продаж с каждым годом увеличивается, а рентабельность бизнеса сегодня составляет 17,4 %.

В 2005 г. был создан сайт компании – www.amway.ua, на котором можно узнать всю информацию о компании, товарах, услугах [6].

Изготавливая и предлагая на рынке продукцию, компания Amway помогает своим потребителям улучшить жизнь, что отображено в ее миссии.

Компания активно применяет стратегию инновационного развития, являющуюся ее стержневой компетенцией, и готова к тем изменениям, которые могут быть вызваны развитием рынка и целевых ориентиров предприятия.

Выводы по данному исследованию и перспективы дальнейшего исследования в данном направлении.

1. Стратегическое управление малыми и средними предприятиями – это процесс разработки миссии, важнейших целей, определение потенциала малого и среднего бизнеса, способов достижения для их развития в нестабильной внешней среде.

2. Процесс разработки и реализации стратегии малых и средних предприятий включает такие управленческие задания: разработку стратегического видения,

миссии предприятия, постановку целей, разработку стратегий, воплощение и реализацию стратегии, оценку деятельности предприятия, отслеживание среды и внесение корректировок.

3. К основным этапам стратегического управления малым и средним предприятием в условиях изменений относят: изучение рынка; сбор информации; проведение эмпирических исследований; транснациональный бизнес; принятие решений; дух предпринимательства; формирование виденья долгосрочных перспектив; определение стратегических альтернатив; междисциплинарный подход; оптимизацию использования ресурсов предприятия; осуществление стратегии и контроля.

4. Механизм стратегического управления эффективностью включает: анализ внешних и внутренних факторов бизнеса; выбор основных факторов; разработку и реализацию мероприятий по выполнению целей предприятия.

5. Знания о типах инновационных стратегий позволяют профессионально подойти к выбору правильного долговременного инновационного направления и дать ответ на стратегический вопрос: какой тип инновационной стратегии необходим для предприятия с учетом внутренней и внешней среды.

Список использованных источников:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент : учебник / Ансофф И. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.

2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / Виханский О. С. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Экономика, 2003. – 296 с.

3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник / Герасимчук В. Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

4. Комарова К. В. Менеджмент : навч. посіб. / К. В. Комарова, Н. І. Редіна, С. А. Шмельова. – Дніпропетровськ : ДДФА, 2005. – 326 с.

5. Комарова К. В. Стратегічне управління: опорний конспект лекцій для студентів ВНЗ / Комарова К. В. – Дніпропетровськ : ДДФА, 2013. – 146 с.

6. Официальная страница компании “Amway Украина” [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.amway.ua>

7. Горященко Ю. Г. Ринок інновацій в Україні та характеристика інноваційних стратегій / Ю. Г. Горященко, Б. С. Байов // Економічний Вісник Національного гірничого університету. – 2017. – № 1 (57). – С. 132–139.

8. Падерін І. Д. Парадигма функціонування малого підприємництва в умовах децентралізації регіонів / І. Д. Падерін, Ю. Г. Горященко // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – № 3 (45). – С. 90–93.