

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

ЗМІСТ

Баєва О. В.

Психофізіологічні особливості управління в умовах глобальної макроекономічної нестабільності 5

Денисенко М. П.

Сучасні тенденції управління якістю послуг у сфері туризму 13

Сладкевич В. П.

Концептуальні підходи до визначення ролі та змісту стратегічного управління 17

Баєв В. В.

Формування системи управління якістю на туристичних підприємствах України 26

Новальська Н. І.

Використання інтерактивних технологій в організації проведення практичних занять з дисципліни “Загальний менеджмент” 30

Бірдус Л. В.

Негативний вплив електромагнітного випромінювання на здоров'я і працездатність людини 34

Суліма Н. М., Якимовський Р. В.

До питання методики оцінювання рівня економічної безпеки підприємства 38

Колтаков В. М.

Проблеми в підготовке specialistов стратегического уровня 42

Андрейчук У. В.

Управлінські інновації як шлях подолання внутрішніх та зовнішніх загроз підприємства 50

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Стан та перспективи розвитку конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості України 53

Дьолог Т. І.

Стратегічне планування: сутність, принципи та етапи 61

Баєв В. В.

Аналіз тенденцій розвитку туристичної галузі України в умовах глобальної нестабільності 66

Лазоренко Л. В.

Стратегічне управління фінансовою діяльністю підприємств 72

Чернявський А. Д., Коноплястий Є. В.

Інноваційна стратегія управління екологічною системою міста Києва 77

Могилко В. О., Кочетова К. А.,

Перець Б. В.

Основні принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства 82

Яценко О. А., Догадіна В. Ю.,

Співакова Н. О.

Сутність матричних методів аналізу 88

Осипчук Д. Г.

Напрями стратегічного розвитку економіки України 93

Головач Н. В.

Актуалізація професії сучасного фахівця з управління персоналом та економіки праці 99

Дорошенко Л. С.

Формування регіональних ринків праці як напрям

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ

За сучасних умов розвитку світового господарства особливої актуальності набула проблема стратегічного планування діяльності підприємств як важливого елемента загального механізму управління. Досвід останніх років вказує на те, що існує безпосередній зв'язок між рівнем організації стратегічного планування на підприємстві і ефективністю функціонування цього підприємства. Щоб реалізувати власні резерви, кожному підприємству необхідно мати чітку систему внутрішнього стратегічного планування. В умовах динамізму зовнішнього середовища майже неможливо забезпечити нормальну роботу підприємства, звертаючи увагу тільки на внутрішні проблеми організації. Прискорення процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі, зміна позицій постачальників і споживачів, посилення конкуренції, інтенсивний науково-технічний розвиток призводять до того, що підприємствам складно передбачати майбутню ситуацію і пристосовуватись до неї. Саме концепція стратегічного планування дає змогу розробити комплекс засобів і методів, що забезпечують пристосування під-

приємств до ринкових умов господарювання.

Стратегічне планування забезпечує чітку роботу всіх структурних підрозділів підприємства, лежить в основі розробки системи взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стабілізацію економічної ситуації в організаціях і створення передумов для їхнього подальшого розвитку. Планування — надзвичайно важлива складова господарського механізму управління. Усі спроби створити організаційний та економічний механізми управління підприємствами ринкового типу без опрацювання і вдосконалення їхньої системи внутрішнього планування не можна вважати ефективними.

Питання теорії і практики стратегічного планування досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких А. Г. Балог, О. С. Виханський, І. Б. Гурков, О. А. Добровенко, Й. С. Завадський, О. О. Романов, А. С. Стерлін, І. В. Тулін, В. Л. Фесюк, Е. О. Юрій [1–9].

Грунтуючись на проведений аналіз праць науковців, можна стверджувати, що на сьогодні існує значна кількість різноманітних і доволі супе-

речливих підходів щодо здійснення стратегічного планування, що визначає необхідність у проведенні нового етапу дослідження у цьому напрямі.

Розглянемо стратегічне планування, зокрема висвітлення сутності процесу стратегічного планування, його етапів, принципів і завдань, особливостей розробки стратегічного набору підприємства, а також існуючих проблем стратегічного планування.

У сучасній науковій літературі термін “стратегічне планування” трактується по-різному [1–7]: як розробка стратегії і основних методів її реалізації; як функція стратегічного менеджменту; як процес проектування майбутнього організації з урахуванням змін, що відбулись у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Узагальнюючи наведені визначення, можна схарактеризувати стратегічне планування як комплексний набір дій і рішень, які здійснюються керівниками підприємства та пов’язані з розробкою набору стратегій і методів їх реалізації, що враховують всі особливості функціонування цього підприємства і спрямовані на досягнення його цілей.

Основна мета стратегічного планування — забезпечення високоєфективної, раціональної і впорядкованої діяльності всіх підрозділів підприємства, що відповідатиме досягненню його основних цілей, місії.

У країнах з розвинутою економікою зазвичай застосовується ринкове (маркетингове), ділове і стратегічне планування [5].

Науковці [2; 4; 7] дійшли висновку, що в процесі стратегічного пла-

нування вирішуються такі основні завдання: пристосування до умов зовнішнього середовища; розподіл ресурсів; внутрішня координація; організація стратегічного передбачення.

Загалом стратегічне планування має ґрунтуватись на таких принципах: 1. Принцип динамічної рівноваги — означає, що у процесі визначення цілей і планування основних показників діяльності можливе підвищення темпів зростання доходів над темпами зростання витрат. 2. Принцип участі, який полягає в обов’язковій участі в процесі планування керівників усіх ланок і спеціалістів. 3. Принцип безперервності, який полягає в тому, що постійно слід переглядати очікувані результати діяльності підприємства і фактори, на яких вони ґрунтувались, зважаючи на зміни у зовнішньому середовищі. 4. Принцип інтеграції — це узагальнення планів різних рівнів ієрархії і координація планів одного рівня.

У праці А. С. Стерліна та І. В. Туліна [7] зазначається, що сучасний підхід до планування передбачає його взаємозалежність, а також інших функцій і видів діяльності підприємства та вказує на необхідність врахування цього зв’язку під час проектування систем планування на підприємстві.

На практиці стратегічне планування містить такі етапи: прогнозування, проведення аналізу з метою передбачення можливостей і загроз (SWOT-аналіз); розробка і вибір варіантів розвитку, що включає порівняння і оцінку альтернатив; формування цілей, визначення строків їх

досягнення; розробка програми дій і складання графіка виконання робіт; формування бюджету; визначення потреби у фінансових ресурсах, їх розподіл за видами робіт і плановими етапами.

Стратегічне планування містить розгалужену систему планів — довгострокових, середньострокових, річних, оперативних, функціональних. Основну роль у стратегічному плануванні відіграє довгострокове планування.

Більшість науковців [1–3; 5; 8] термін “стратегія” розглядають як програму дій, набір правил і заходів із досягнення стратегічних цілей. Тобто стратегія — це прийнята концепція, що містить основні довгострокові цілі і завдання, прийнятий курс дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Стратегічне планування передбачає формування стратегічної піраміди — набору стратегій організації, що розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях: 1) генеральна (корпоративна) стратегія — загальна стратегія підприємства, необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні; 2) ділова стратегія — для визначення кожного окремого виду діяльності підприємства; 3) функціональна стратегія — 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: заводів, торговельних регіональних представників та відділів.

Стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого рівня та робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює підприємство у цілому.

У працях вітчизняних і зарубіжних учених наведено різноманітні можливі способи розробки стратегій [1; 3; 7]. Проте у сучасних ринкових умовах найчастіше і з найбільшою ефективністю застосовуються такі.

1. Головний стратегічний підхід — за якого керівник особисто виступає головним стратегом та впливає на оцінку стану середовища, альтернативні стратегії.

2. Підхід “делегування повноважень” — у цьому випадку відповідальний керівник передає повноваження щодо розробки стратегії своїм підлеглим. Керівник за допомогою звітів підлеглих та переговорів перебуває в курсі справ. Пропонує, якщо необхідно, допомогу. Такий стиль розробки стратегії має перевагу в тому, що дає змогу керівнику обирати серед різних стратегічних ідей та широкої участі і творчого внеску зі сторони керівників усіх рівнів.

3. Спільний (колабораціоністський) підхід — це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу підлеглі розробляють узгоджену стратегію, яку будуть підтримувати основні учасники. Найбільша перевага — працівник, якому доручено розробляти стратегію, повинен сам її виконувати.

4. Ініціативний підхід — керівник особисто не зацікавлений ні в розробці деталей стратегії, ні в очолюванні групи “генераторів ідей”. Радше він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити

та втілити в життя ефективну стратегію. Такий підхід найкращий для диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розробку стратегії кожного підрозділу.

Деякі вчені [5; 9] зазначають, що нині все більшого значення набуває вибір моделі стратегії підприємства в умовах зростаючої конкуренції. Змістом стратегічного аналізу як складової планування є пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства на ринку та, якщо це можливо, зменшення впливу конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі.

Стратегічний аналіз та планування із самого початку свого розвитку використовували SWOT-аналіз, матричні моделі. На сьогодні найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямів у діяльності підприємства є двовимірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих показників [3; 6]. Найпоширенішими показниками, які використовуються під час побудови матриць, є: частка ринку; темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства); перспективи окремої галузі або сектора економіки; конкурентоспроможність; оцінка споживачами виготовленої продукції; ефективність виробництва певного типу продукту тощо.

Отже, аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених довів, що поняття “стратегічне планування” розглядається з різних точок зору і має багатозначне трактування. Це дало можливість нам виокремити його основні ознаки і розкрити пов-

не та об’єктивне значення. Стратегічне планування можна визначити, як комплексний набір дій і рішень, які здійснюються керівниками підприємства і пов’язані з розробкою набору стратегій та методів їх реалізації, що зважають на всі особливості функціонування цього підприємства і спрямовані на досягнення його цілей.

Розуміння і дотримання розглянутих нами етапів стратегічного планування та його основних принципів є надзвичайно важливим для організації ефективної роботи підприємства. Також важливе значення для створення раціональної системи управління підприємством має правильне розуміння особливостей формування стратегічного набору, який розробляється на чотирьох організаційних рівнях. Найефективнішими способами розробки стратегій є головний стратегічний підхід, підхід “делегування повноважень”, спільний та ініціативний підходи.

Література

1. *Балог А. Г.* Упорядочивание процесса разработки стратегии предприятия // *Вісник Хмельницького нац. ун-ту.* — 2010. — № 6, Т. 3 (164). — С. 89–93.
2. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М.: Приор, 2011. — 324 с.
3. *Гурков И. Б.* Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка творческого синтеза и эмпирической апробации // *Российский журнал менеджмента.* — 2007. — № 2. — С. 3–28.
4. *Добровенко О. А.* Еволюція поняття стратегічного планування // *Формування ринкових відносин*

- в Україні. — 2011. — № 8 (123). — С. 29–32.
5. *Завадський Й. С.* Менеджмент. — У 3 т. — Т. 1. — К.: Вид-во Європ. ун-ту. — 2006. — 542 с.
 6. *Романов О. О.* Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність маркетингу // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2010. — № 6, Т. 3 (164). — С. 114–119.
 7. *Стерлин А. С.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления / А. С. Стерлин, И. В. Тулин. — М.: Дело, 2005. — 428 с.
 8. *Фесюк В. Л.* Окремі питання теоретичних засад стратегічного аналізу підприємства // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. — 2009. — № 5, Т. 2 (136). — С. 185–188.
 9. *Юрій Е. О.* Роль фінансового планування у процесі планування та реалізації стратегії // Наук. вісник Буковинської держ. фінан. академії: зб. наук. пр. — Вип. 3 (16). — Чернівці: Технодрук, 2009. — С. 37–43.