

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Н. Г. ГУРЖІЙ

(Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця)

Анотація. За сучасних умов господарювання на діяльність підприємства все більше впливає на нестабільне та непередбачуване середовище. Одним із методів забезпечення адаптивності та ефективності діяльності підприємств на ринку в ситуації, коли посилення конкурентного оточення та зменшення платоспроможності покупців є стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств. Мета статті – обґрунтувати етапи та моделювання процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств за сучасних умов. За допомогою процесно-системного підходу визначено етапи стратегічного управління збутовою діяльністю: стратегічний моніторинг, стратегічний аналіз, стратегічне проектування, стратегічне планування та стратегічний контроль. Запропоновано модель і визначено механізм здійснення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, збутова діяльність, процесний підхід, механізм, система управління.

Доскональне розуміння змісту процесу стратегічного управління, доречна етапність і комплексність завдань на кожному етапі забезпечує досягнення бажаного рівня ефективності збутової діяльності підприємства. Проте існуюча наукова і навчальна література присвячена переважно опису типових моделей процесів стратегічного управління, а зміст

процесу управління збутовою діяльністю підприємства у стратегічному аспекті дотепер залишається слабо висвітленим, не формалізованим. Традиційна модель здійснення стратегічного управління розроблена Ф. Т. Пайном та С. Р. Андерсоном [1, с. 191], згідно з якою процес стратегічного управління здійснюється в шість етапів (рис. 1):

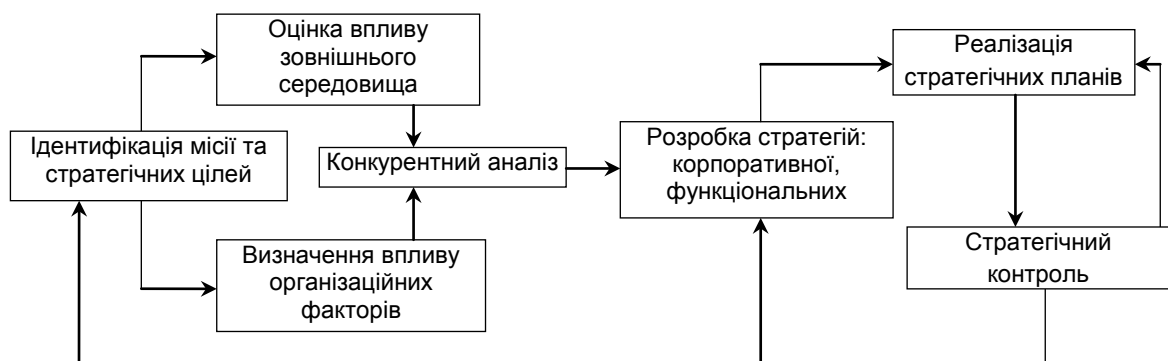


Рис. 1. Модель здійснення стратегічного управління за Ф. Т. Пайном та С. Р. Андерсоном [1, с. 191]

Відомий вітчизняний фахівець із питання стратегічного управління З. Є. Шершньова [2] виокремлює дев'ять його етапів: формування концепції (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішньої і середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспро-

можності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього та зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових функціональних); розробка системи планів, проектів і програм

розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль.

Достатньо розповсюдженим є науковий підхід, що об'єднує дві сутності стратегічного управління. Наприклад, В. Веснін [3, с. 15] пропонує таке трактування досліджуваної категорії: по-перше, це процес, направлений на формування стратегічного потенціалу, що включає стратегічний аналіз, розробку та впровадження стратегії, метою якого є формування стратегічного потенціалу; по-друге, це комплекс стратегічних дій у реальному часі, спрямованих на коректування непередбачених проблем, на які необхідно швидко реагувати.

Цей науковий підхід є симбіозом стратегічного та тактичного управління, без чіткого розмежування між їх характеристиками. Вказані стратегічні дії, що можуть бути викликані впливом навколишнього середовища, мають коригувальну мету, або ж є заходами тактичного управління. Отже, лише рішення, що приймаються при кардинальних і неворотних змінах навколишнього середовища, а також через управлінські помилки на попередніх етапах стратегічного менеджменту, за умов реального часу мають стратегічну направленість.

З метою моделювання стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств варто також проаналізувати процесно-системний підхід, який розглядається в фундаментальному положенні про стандартизацію проектування системи управління – ДСТУ ISO 9001:2009, що є відображенням Міжнародного стандарту ISO 9000:2007 [3]. Згідно з указаним документом процесний підхід передбачає «...застосування в межах організації системи процесів разом з їх ідентифікуванням і взаємодіями, а також керуванням ними для одержання бажаного результату» [4, с. 2]. При цьому наголошується, що сукупність процесів створюють систему, а отже можливо визначити системні складові процесу управління:

- суб'єкт – це відповідальний за здійснення та результати процесу управління;
- «вхід» – необхідна для обробки та аналізу інформація, що перетворюється у «вихід»

процесу – тобто результат здійснення певного процесу. При чому в управлінському циклі «вихід» одного процесу є «входом» іншого;

- ресурсна складова процесу управління – матеріальні, кадрові та фінансові ресурси, що задіяні в процесі управління;
- сукупність взаємозв'язків між процесами, що створюють цикл управління.

Саме завдяки наявності вказаних системних складових В. П. Мікловда, І. Г. Брутченко та інші науковці визначають стратегічне управління як самоорганізовану, відкриту систему за рахунок наявності набору якісного змісту елементів, що складають систему стратегічного управління та генерують потенційну здатність до самоорганізації [5, с. 172].

Унаслідок аналізу поглядів науковців на сутність досліджуваного поняття, можливо визначити стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства як сукупність завдань щодо моніторингу та стратегічний аналіз стану системи управління збутовою діяльністю підприємства, прогнозування її подальшого функціонування, цілепокладання, планування, розподіл функцій між учасниками процесу управління та визначенням необхідної кількості ресурсів для реалізації стратегічних рішень, стимулювання (мотивація), контроль і оперативне управління, аналіз виконаних змін. Тобто включає мережу процесів, що забезпечують виконання завдань, а саме таких послідовних і взаємопов'язаних етапів: стратегічний моніторинг і аналіз, стратегічне проектування, стратегічне планування й організація та стратегічний контроль. Логічна послідовність і взаємозв'язки цих етапів формують структуроване відображення процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Щодо визначення цілей здійснення систематизованих етапів, завершеність циклу стратегічного управління збутовою діяльністю визначається трьома фазами:

- фаза проектування, результатом якої є побудована модель діяльності суб'єкта управління та системи збутовою діяльністю, а також план її реалізації;
- фаза реалізації – безпосередньо організація матеріального, кадрового та фінансового

забезпечення здійснення збутової діяльності підприємства;

рефлексивна фаза – визначення коректності та результативності.

Також для ефективного управління збутовою діяльністю в стратегічному аспекті необхідно мати набір адекватних механізмів управління. При цьому механізм управління слід розуміти як сукупність правил і процедур прийняття суб'єктом управління рішень, що впливають на поведінку керованих суб'єктів, зокрема, інформацію про виконання певних дій [6, с. 324].

Етапи процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства різні за своєю направленістю, проте є ідентичними за структурою і мають починатись із визначення потреби, формулювання мети і завершуватись результатом, що передається на наступний етап процесу.

Моделювання процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств пропонуємо здійснювати за допомогою програмного забезпечення BPRwin, що є достатньо розповсюдженим і наглядним інструментом відображення бізнес-процесів.

Стратегічний моніторинг є першим етапом процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства (рис. 2), метою здійснення якого є формуванням стратегічної бази спостереження щодо чинників впливу зовнішнього середовища із визначенням їх релевантності, достовірності та характеру впливу.

Створення стратегічної бази інформації має передбачати системний вплив чинників на збутову діяльність підприємства як інституційного (нормативно-законодавчого), ринкового (конкуренти, постачальники, споживачі), так і організаційно-управлінського походження. Результатом здійснення процесу «стратегічний моніторинг» як етапу стратегічного управління є обґрунтування висновку про зміни у зовнішньому середовищі. Якщо результати стратегічного моніторингу не засвідчують цих змін, то процес моніторингу переводиться у «звичайний режим» спостереження, а за їх наявності здійснюється перехід до другого етапу процесу стратегічного управління збу-

товою діяльністю підприємства, що на рис. 2 відзначений як «стратегічний аналіз».

Головними завданнями стратегічного аналізу є в першу чергу комплексний аналіз чинників і опис характеру їх впливу на стан об'єкта управління, а по-друге, створення бази для визначення мети та обґрунтування напрямів щодо вдосконалення певних процесів у системі стратегічного управління збутовою діяльністю. Результативна інформація на етапі «стратегічний моніторинг» – «вихід» – є входом для етапу «стратегічний аналіз», який є підґрунтям формулювання цілей і завдань процесу управління збутовою діяльністю підприємства.

Визначення стратегічних цілей здійснення збутової діяльності підприємства є початком етапу проектування процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств.

При стратегічному цілеполюванні у збутовій діяльності необхідно враховувати тенденції розвитку галузі, зміну кон'юнктури попиту і пропозиції, стадію життєвого циклу підприємства, наявні можливості та їх фактори, що впливають на внутрішнє і зовнішнє середовище. На цій стадії проводиться визначення вектору й основних характеристик здійснення збутової діяльності, та згідно з установленими цілям суб'єкт управління вирішує, яка стратегія чи сукупність дій найкращим чином забезпечить стабільність функціонування підприємства на ринку та дозволить йому надалі розвиватися. Окрім впливу типу ринку на процедуру стратегічного цілепокладання в збутовій діяльності, ряд науковців відзначають важливість розуміння етапу життєвого циклу підприємства. Результатом здійснення проектування на початковій стадії як етапу стратегічного управління є сформоване «дерево цілей», що визначає мету, сукупність актуальних напрямів і завдань стратегічного управління. Наступне завдання цього етапу – це визначення алгоритму дій, що забезпечить кінцевий цільовий результат для усього процесу.

Закінченням етапу проектування буде вважатися побудова функціонально-технологічної моделі процесу стратегічного управління, яка є відображенням комплексної системи стратегічного менеджменту збутової діяль-

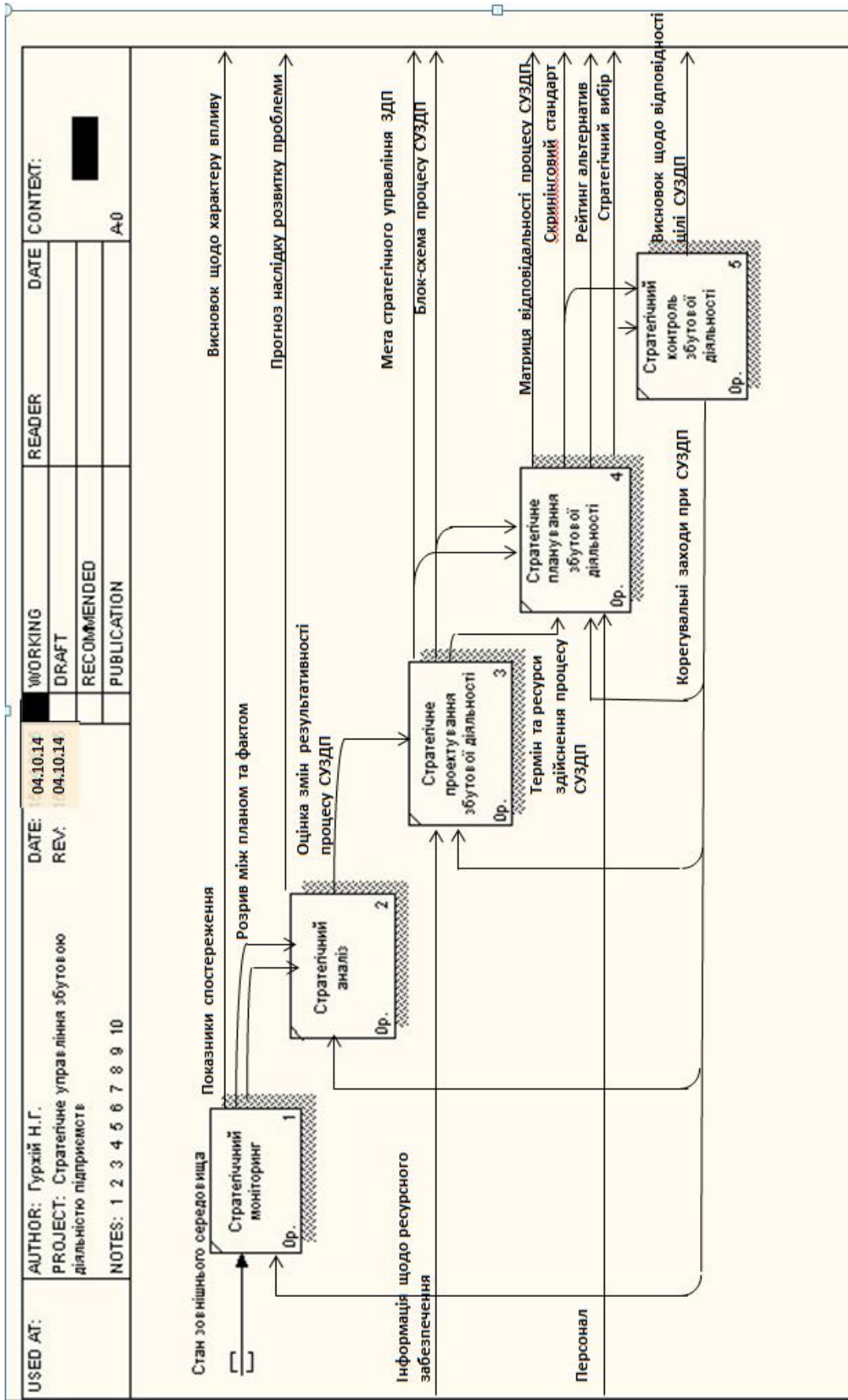


Рис. 2. Концептуальна модель процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

ності підприємства. З погляду наповненості моделі, вона має відображати ресурсні та інформаційні потоки, визначати центри відповідальності за реалізацію прийнятих рішень, а також конкретизувати функції, що пов'язані з процесами на етапах стратегічного управління.

Основними завданнями здійснення етапу стратегічного планування є визначення множини можливих варіантів реалізації кінцевої мети процесу, тобто генерування стратегічних альтернатив, проведення їх оцінки та прогноз наслідків їх втілення. Стратегічна альтернатива є можливістю виконати поставлене завдання. Множина та різноманітність генерування стратегічних альтернатив залежить від якості та комплексності попередніх аналітичних етапів стратегічного управління, а також від професійних якостей топ-менеджменту. Не існує єдиних критеріїв і методик щодо формування стратегічних альтернатив, проте можливо виокремити принципи, за якими вони мають генеруватися: доступність (можливість реалізації), відповідність установленим часовим критеріям, різноманітність, актуальність. Наступним завданням є вибір серед множини сформованих стратегічних альтернатив, який здійснюється за допомогою скринінгового стандарту. Цей інструмент є сукупністю критеріальних обмежень, які визначають доцільність застосування моделі процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства, і використовується для ідентифікації пріоритетних альтернатив із множини згенерованих. Головними елементами, які формують скринінговий стандарт моделі-проекту процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства, є: 1) можливість ресурсного і технологічного забезпечення; 2) вірогідність і «ціна» реалізації; 3) співвідношення ризику та результату реалізації. Найризикованішою є модель-проект процесу стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства, що ґрунтується на використанні одного варіанта її реалізації. Чутливість такої моделі є високою, і навпаки, більш гнучкими є моделі, що передбачають декілька варіантів їх реалізації.

Завершальним етапом розробки стратегічних альтернатив є стратегічний вибір,

технологія виконання якого ґрунтується на ранжируванні допустимих альтернатив за складовими скринінгового стандарту та складанні рейтингу їх оцінювання, у межах якого перше місце віддається альтернативі з мінімальним (з погляду витрат на її реалізацію) або ж із максимальним (з погляду результатів її реалізації) балом.

Стратегічний вибір також має розкривати послідовність стратегічних змін, мати чітко визначений їх зміст, розподіл окремих процесів, функцій і ресурсів між підрозділами для їх реалізації та формування загальної матриці відповідальності процесу управління збутовою діяльністю підприємства. Застосування матриць відповідальності підрозділів і процесів дозволяє робити висновки щодо їх якості, раціональності використання ресурсів і чисельності персоналу. Цьому сприяє й висока структурованість методу, а також наочність результатів окремих підрозділів і процесів.

Процес стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства завершується етапом стратегічний контроль, що ставить на меті оцінку результатів функціонування системи стратегічного управління та вжиття коригуючих заходів, що забезпечують реалізацію її мети.

С. С. Новіков акцентує увагу на тому, що принципова роль стратегічного контролю пояснюється його відмінністю від управлінського та оперативного тим, що його не цікавить правильність виконання певного стратегічного плану, правильність здійснення стратегії або ж і правильність виконання окремих дій, функцій, операцій. Він фокусується на тому, чи можливо у майбутньому реалізувати прийняту стратегію, чи досягти поставлених цілей [7, с. 248]. Тобто, аналізуючи лише внутрішні показники загальної чи функціональної ефективності підприємства, неможливо досить повно визначити успішність стратегічного управління.

Результатом здійснення стратегічного контролю має бути матриця, що відображає такі показники ефективності здійснення стратегічного управління відносно зовнішнього середовища, як адаптивність, здатність до самоорганізації, а також кількісні чи показники

розвитку об'єкта управління – збутової діяльності підприємств.

Отже, запропонована модель здійснення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств, що базується на процесно-системному підході та визначає такі етапи: стратегічний моніторинг, стратегічний аналіз, стратегічне проектування, стратегічне планування та стратегічний контроль. Для ефективної реалізації стратегічного управління визначено відповідний механізм процесу та функціональну наповненість кожного з етапів.

ЛІТЕРАТУРА

1. F. T. Paine. Strategic Management / F. T. Paine, C. R. Anderson. – Dryden Press, 1983. – 280 p.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
Shershnova Z. E. Strategichne upravlinnya : pidruchnik / Shershnova Z. E. – 2-ge vid., pererob. i dopov. – K. : KNEU, 2004. – 699 s.
3. Веснин В. Р. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : МГИУ, 2007. – 320 с.
Shershnova Z. E. Strategichne upravlinnya : pidruchnik / Shershnova Z. E. – 2-ge vid., pererob. i dopov. – K. : KNEU, 2004. – 699 s.
4. Система управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT) : ДСТУ ISO 9000:2007. [На заміну ДСТУ ISO 9000:2001 ; чинний від 2007-09-03]. – К. : Держспоживстандарт України, 2008. – 35 с.
Sistema upravlinnya yakisty. Osnovni polozhennya ta slovník terminiv (ISO 9000:2005, IDT) : DSTU ISO 9000:2007. [Na zamInu DSTU ISO 9000:2001 ; chinniy vid 2007-09-03]. – K. : Derzhspozhivstandart Ukrayini, 2008. – 35 s.
5. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2013. – 231 с.
Efektivnist strategichnogo upravlinnya pidpriemstvami: suchasni problemi ta perspektivi yih virishennya : monografiya / V. P. Miklovda, I. G. Britchenko, N. Yu. Kubiniy, Yu. O. Didovich. – Poltava : RVV PUET, 2013. – 231 s.
6. Яркіна Н. Н. Комплексный механизм управления предприятием / Яркіна Н. Н. // Бизнес-информ. – 2014. – № 4. – С. 324–329.
Yarkina N. N. Kompleksniy mehanizm upravleniya predpriyaniem / Yarkina N. N. // Biznesinform. – 2014. – № 4. – S. 324–329.
7. Новиков Д. А. Методология управления / Новиков Д. А. – М. : Либроком, 2011. – 128 с.
Novikov D. A. Metodologiya upravleniya / Novikov D. A. – M. : Librokom, 2011. – 128 s.

Н. Г. Гуржий (Харьковский национальный экономический университет имени С. Кузнецца). **Моделирование стратегического управления сбытовой деятельностью предприятий.**

Аннотация. В современных условиях хозяйствования на деятельность предприятия все больше влияние оказывает нестабильная и непредсказуемая среда. Одним из методов обеспечения адаптивности и эффективности деятельности предприятий на рынке в настоящее время при ситуации усиления конкурентного окружения и уменьшения платежеспособности покупателей является стратегическое управление сбытовой деятельностью предприятий. Цель статьи – обосновать этапы и моделирование процесса стратегического управления сбытовой деятельностью предприятий в современных условиях. С помощью процессно-системного подхода определены этапы стратегического управления сбытовой деятельностью: стратегический мониторинг, стратегический анализ, стратегическое проектирование, стратегическое планирование и стратегический контроль. Предложена модель и определен механизм осуществления стратегического управления сбытовой деятельностью предприятий.

Ключевые слова: стратегическое управление, сбытовая деятельность, процессный подход, механизм, система управления.

N. Hurzhii (Kharkiv National Economic University of S. Kuznets). **Modeling of the enterprises strategic management sales activity.**

Summary. The unstable and unpredictable environment increasingly influenced on the activity of the enterprise in the current economic conditions. One method of ensuring adaptability and efficiency of enterprises in the market in the present tense situation that characterises strengthening the competitive environment and reducing the purchasing power of consumers is a strategic sales management. To study the stages and simulation of strategic sales management enterprises in modern conditions. Using a process-system approach defined stages of strategic sales management: strategic monitoring, strategic analysis, strategic proacting, strategic planning and strategic control. The model and the mechanism of the strategic sales management are determine and proposed.

Keywords: strategic management, sales, process approach, the mechanism of the control system.