

УДК 658.11(477)

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАГАТОПРОФІЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Зубенко В.О., к.е.н, доцент,
Чудомех І.О., магістр (УкрДУЗТ)*

В статті виконано дослідження існуючих теоретичних основ стратегічного управління підприємством. Окреслені особливості функціонування багатопрофільних підприємств. Обґрунтована необхідність удосконалення стратегічного управління багатопрофільним підприємством. Головним завданням удосконаленої теорії окрім розробки стратегії для багатопрофільного підприємства має бути здійснення стратегічного контролю за тим, наскільки успішно рухається підприємство до своїх цілей, а також визначення того, чи зуміє воно їх досягти, і якщо ні, то що воно повинно змінити у своїй поведінці. Виділено три рівні, дослідивши це ми дійшли висновку, що у багатопрофільних підприємств слід виділити три рівні прийняття рішень щодо розробки стратегії та виконання стратегічного контролю, що дозволить врахувати особливості функціонування всіх стратегічних одиниць бізнесу багатопрофільних підприємств та визначити своєчасно найменші відхилення від обраної стратегії.

Ключові слова: *стратегічне управління, багатопрофільне підприємство, стратегічний контроль.*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ МНОГОПРОФИЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Зубенко В.А., к.э.н, доцент,
Чудомех И.А., магистр (УкрГУЖТ)*

В статье выполнено исследование существующих теоретических основ стратегического управления предприятием. Очерчены особенности функционирования многопрофильных предприятий. Обоснована необходимость совершенствования стратегического управления многопрофильным предприятием. Главной задачей усовершенствованной теории кроме разработки стратегии для многопрофильного предприятия должно быть осуществление стратегического контроля за тем, насколько успешно движется предприятие к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то что она должна изменить в своем поведении. Выделены три уровня, исследовав это мы пришли к выводу, что в многопрофильных предприятиях следует выделить три уровня принятия решений относительно разработки стратегии и выполнения стратегического контроля, что позволит учесть особенности функционирования всех стратегических единиц бизнеса многопрофильных предприятий и своевременно определить малейшие отклонения от выбранной стратегии.

Ключевые слова: *стратегическое управление, многопрофильное предприятие, стратегический контроль.*

IMPROVING THE STRATEGIC MANAGEMENT OF A DIVERSIFIED ENTERPRISE

*Zubenko V.A., candidate of economics,
Chudomeh I.A., master, (USA of RT)*

This article gives a survey of existing theoretical foundations of strategic management. Outlined features of the functioning of diversified enterprises. The necessity of improving the strategic management of a diversified enterprise. The main task of an improved theory in addition to developing strategies for diversified enterprises should be the implementation of the strategic control over how successfully moving the company towards its goals, and determine whether it is to achieve them, and if not, what she needs to change her behavior. Video three levels, examining it we came to the conclusion that in a diversified enterprises should allocate three level decision making on strategy development and implementation strategic control, which will take into account the peculiarities of functioning of all strategic business units of a diversified enterprises and timely determination of the slightest deviation from the chosen strategy.

Keywords: strategic management, a diversified company, strategic control.

Актуальність. В наш час робота вітчизняних підприємств постійно ускладнюється вимогами, які диктує нестабільне зовнішнє середовище. Особливо це впливає на діяльність багатопрофільних підприємств, виробнича діяльність яких і без того знаходиться в умовах посилення диверсифікаційних процесів, що відповідно, в свою чергу, визначає наявність широкого кола суб'єктивних і об'єктивних проблем управління такими складними системами.

Все це підкреслює необхідність розробки та реалізації ефективного, комплексного, дієвого механізму управління багатопрофільними підприємствами, а від того наскільки добре буде організований даний процес залежатиме не тільки поточна їх результативність і ефективність, але і її існування в майбутньому.

Однак, на сучасному етапі розвитку багатопрофільні підприємства не завжди виявляються здатними адекватно і гнучко реагувати на зовнішні погрози, внаслідок чого потенційні можливості підприємств в отриманні економічної вигоди можуть обернутися в джерело проблем. В останні кілька років погіршення ситуації пов'язано з нестабільністю ринку, безліччю нових директивних рішень і законодавчих актів, зменшенням внутрішніх ресурсів і зростанням агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері.

В цих умовах велике значення відводиться вдалому застосуванню в практику управління багатопрофільних підприємств ідей і технологій стратегічного управління.

Аналіз дослідження та публікацій. На сьогодні тема дослідження стратегічного управління на підприємстві досить популярна, їй присвячена ціла низка праць за авторством: О.С. Виханського [1], И.Ансоффа [2], Б.М. Шифріна [3], В.Л. Диканя, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В.Токмакової, О.В. Шраменко [4] та ін.

Загальнотеоретичні напрямки у вивченні процесів диверсифікації відображені в роботах Г. Минцберга, Дж.Б.Куинн, С. Гошала, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури [7,9] та ін. Виконані дослідження дозволили визначити системно-діяльнісний підхід до розкриття сутності багатопрофільного підприємства, виявити його компонентність, зміст і специфіку формування.

При безсумнівній науковій важливості цих досліджень ступінь розробленості питань

стратегічного управління багатопрофільним підприємством залишається недостатньою.

Мета статті. Удосконалення стратегічного управління багатопрофільним підприємством.

Основний матеріал. Вироблення стратегії дозволяє підприємству визначити напрямок і спосіб його руху до цілей, виконання стратегії створює умови для того, щоб підприємство змогло реалізувати свій обраний стратегічний напрямок дії. У більшості існуючих теорій стратегічного управління передбачається, що якщо стратегія обрана правильно і були створені необхідні умови для її виконання, то далі на стадії її реалізації не повинно виникати серйозних труднощів і проблем.

Можливо, це було б так, якщо б зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства були б незмінні або ж повністю передбачувані. Насправді, як свідчить сьогоднішні реалії, функціонування багатопрофільного підприємства проходить в дуже мінливому середовищі (як макро-, так і мікросередовищі). Крім того, вони знаходяться в умовах диверсифікаційних процесів, що удосконалює систему управління, а тому також вимагає врахування цих особливостей у системі стратегічного управління таким підприємством.

Ефективність стратегічного управління залежить від дій керівників організації по розробці, реалізації та коригуванню стратегії, тобто від моделі стратегічного управління.

О. Віханський у загальному вигляді процес стратегічного управління представляє як послідовність етапів: аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання.

Аналіз існуючих моделей стратегічного управління виконаємо в таблиці 1.

Хороше управління неодмінно вимагає від керівників не тільки стратегічного мислення та вміння розробляти стратегію, а також постійно слідкувати за ходом її реалізації за допомогою стратегічного контролю. Дослідження існуючих моделей стратегічного управління показало, що не у всіх існуючих в економічній теорії моделях присутній стратегічний контроль, крім того в жодній із моделей не виділені рівні стратегічного контролю, що унеможливує проведення поступово, детально та вчасно стратегічного контролю з урахуванням особливостей функціонування стратегічних одиниць бізнесу, особливо це важливо для великих багатопрофільних підприємств.

Аналіз моделей стратегічного управління

Автори	Етапи стратегічного управління, що відокремлює автор	Недоліки, що притаманні даній моделі стратегічного управління
О. Віханський[1]	аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання	Втрачений взаємозв'язок між етапами стратегічного управління (наприклад, автор вважає, що визначення місії та цілей аж ніяк не впливає на вибір стратегії та ін.) Відсутність стратегічного контролю, що унеможливило здійснити контроль за виконанням стратегічних орієнтирів та перспектив розвитку, а не лише контроль чіткого виконання раніше розроблених планів (адже ці плани можуть змінюватись в залежності від стану зовнішнього середовища)
І. Ансофф[2], А. Томпсон і Д. Стрікланд[5]	внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів	Відсутність стратегічного контролю, що унеможливило здійснити контроль за виконанням стратегічних орієнтирів та перспектив розвитку
С. Попов [8], Г. Мінцберг [7]	аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок	Відсутність стратегічного контролю, що унеможливило здійснити контроль за виконанням стратегічних орієнтирів та перспектив розвитку
З. Шершньова і С. Оборська [6]	концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і 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.	У цій моделі присутній стратегічний контроль, однак не виділені рівні стратегічного контролю, що унеможливило проведення поступово, детально та вчасно стратегічного контролю з урахуванням особливостей функціонування стратегічних одиниць бізнесу, особливо це важливо для великих багатопрофільних підприємств.
М. Мескон [9]	Вибір місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.	Відсутність стратегічного контролю, що унеможливило здійснити контроль за виконанням стратегічних орієнтирів та перспектив розвитку

Враховуючи все вищесказане, можна з упевненістю сказати, що виникла необхідність перегляду існуючої концепції стратегічного управління багатопрофільним підприємством. Головним завданням удосконаленої теорії окрім розробки стратегії для багатопрофільного підприємства має бути здійснення стратегічного контролю за тим, наскільки успішно рухається підприємство до своїх цілей, а також визначення того, чи зуміє воно їх досягти, і якщо ні, то що воно повинно змінити у своїй поведінці.

Стратегічний контроль не спрямований на з'ясування того, правильно або неправильно здійснюється реалізація стратегії. Його завданням є з'ясування того, чи приведе реалізація стратегії до досягнення поставлених стратегічних цілей. Це завдання і визначає те, як повинна будуватися система стратегічного контролю.

В виду того, що управління багатопрофільним підприємством здійснюється з єдиного центру та до його структури входять стратегічні одиниці бізнесу, що різноманітні за напрямками своєї діяльності, з метою врахування всіх особливостей їх діяльності та спрямування їх на досягнення обраної стратегії, вважаємо за доцільне впровадження на багатопрофільному підприємстві багаторівневої системи стратегічного контролю:

- 1 рівень (рівень вищого керівництва) - формування корпоративної стратегії (визначає загальний напрямок діяльності багатопрофільного підприємства) та здійснення стратегічного контролю вищого рівня (контроль за виконанням стратегічних цілей корпоративної стратегії);

- 2 рівень (рівень керівництва стратегічних одиниць бізнесу, що входить до складу багатопрофільного підприємства) - формування конкурентних стратегій (підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій) та здійснення стратегічного контролю другого рівня (контроль за виконанням стратегічних цілей конкурентних стратегій в межах стратегічних одиниць бізнесу);

- 3 рівень (керівництва функціональних підрозділів, що не є самостійними в межах стратегічних одиниць бізнесу (функціональний напрямок діяльності кожної стратегічної одиниці бізнесу)) - формування функціональних стратегій (конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства) та здійснення стратегічного контролю третього рівня (контроль за виконанням стратегічних цілей функціональної стратегії).

Виділення рівнів розробки стратегії та виконання стратегічного контролю дозволить врахувати особливості функціонування всіх стратегічних одиниць бізнесу багатопрофільного підприємства та визначити своєчасно найменші відхилення від обраної стратегії.

Висновок. Ефективність стратегічного управління залежить від дій керівників організації по розробці, реалізації та коригуванню стратегії, тобто від моделі стратегічного управління. Дослідження існуючих моделей стратегічного управління показало, що не у всіх існуючих в економічній теорії моделях присутній стратегічний контроль, крім того в жодній із моделей не виділені рівні стратегічного контролю, що унеможливує проведення поступово, детально та вчасно стратегічного контролю з урахуванням особливостей функціонування стратегічних одиниць бізнесу, особливо це важливо для великих багатопрофільних підприємств.

В цілому управління багатопрофільних підприємств побудовано таким чином, що найважливіші важелі централізованого управління зосереджено в єдиному керуючому центрі. В той же час суттєві господарські функції і оперативне управління знаходяться у стратегічних одиницях бізнесу, що різноманітні за напрямками своєї діяльності та не пов'язані безпосередньо з процесом перевезень. Дослідивши це ми дійшли висновку, що у багатопрофільних підприємств слід виділити три рівні прийняття рішень щодо розробки стратегії та виконання стратегічного контролю, що дозволить врахувати особливості функціонування всіх стратегічних одиниць бізнесу багатопрофільних підприємств та визначити своєчасно найменші відхилення від обраної стратегії.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] : учебник. / О. С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Гардарики, 2005.- 169 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф ; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.- 358 с.
3. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / М.Б. Шифрин. – СПб: Питер, 2009.-240 с.
4. Дикань, В.Л. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб./ В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В.Шраменко. – К: «Центр учбової літератури», 2013. -272с.
5. Томпсон, А.А., Стрикленд Д.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство

разработки и реализации стратегии [Текст] / А.А. Томсон, Д.Дж. Стрикленд Пер. с англ. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.-576 с.

6. Шершньова, З.Є. Антикризове управління підприємством [Текст] : Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: КНЕУ, 2004. — 196 с.

7. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Дж.Б.Куинн, С. Гошал ;Пер. с англ. - СПб: Питер, 2001. - 688 с.

8. Попов, С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание [Текст] : учеб. пособие для вузов/ С.А. Попов. – М.: Дело, 2003. – 352с.

9. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.; пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702с.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Кірдіна О.Г.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 657.1

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Маліков В.В., д. н. з держ. упр., доцент (ХНАДУ)

У статті дано аналіз спрощеної форми бухгалтерського обліку з урахуванням останніх змін нормативно-правової бази, досліджено особливості технології облікового процесу у зв'язку з введенням у дію Податкового Кодексу України. Аналіз діючої нормативно-правової бази дає можливість зробити висновок стосовно удосконалення підходів до визначення критеріїв суб'єктів малого підприємництва, умов використання спрощеної форми обліку.

Ключові слова: суб'єкти малого підприємництва, облік, спрощення, критерії, єдиний податок, звітність, оподаткування, реєстри обліку

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЁТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА В УКРАИНЕ

Маликов В.В., д.н. по гос.упр., доцент (ХНАДУ)

В статье дан анализ упрощённой формы бухгалтерского учёта на основании последних изменений нормативно-правовой базы, исследованы особенности технологии учетного процесса в связи с введением в действие Налогового Кодекса Украины. Анализ действующей нормативно-правовой базы даёт возможность сделать вывод относительно усовершенствования подходов к определению критериев субъектов малого предпринимательства, условий использования упрощённой формы учёта.

Ключевые слова: субъекты малого предпринимательства, учёт, упрощение, критерии, единый налог, отчётность, налогообложение, регистры учёта.

THE PROBLEMS OF ORGANIZATION OF ACCOUNTING AT SMALL BUSINESS ENTERPRISES IN UKRAINE

*Malikov V.V., Doctor of Public Administration
(Kharkov national motor-car-travelling university, Associate Professor)*

Analysis of the simplified form of accounting with taking into consideration of the latest changes of the legal rules is presented and the peculiarities of the technology of accounting process in connection with putting into operation of Tax Code of Ukraine are investigated in the article. The analysis of the current legal rules affords the opportunity to conclude as to improvement of the approaches to determination of the criteria of small business subjects, of the conditions of using of the simplified accounting form.