

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕТОДІВ

Макарчук О.Г.

Національний університет біоресурсів та природокористування України

Досліджено стратегічні підходи застосування управлінських методів підприємства. Проаналізовано класифікації методів управління, що полегшує підприємству вибір кращого з них та може забезпечити досягнення позитивного результату. Наведено критерії для оцінювання економічної стратегії, серед яких виділено: відповідність середовищу, конкурентна перевага, ефективність.

Ключові слова: стратегічні підходи, управлінські методи, стратегія, модель, критерії, діяльність.

Постановка проблеми. В основі управління діяльністю підприємств закладена розробка стратегії, її адаптація до специфіки господарюючого суб'єкта і реалізації. Стратегія компанії – це комплексний план управління, який повинен укріпити становище компанії на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей [7]. Процес розробки стратегії базується на детальному вивченні всіх можливих напрямків розвитку і діяльності та полягає у виборі загального напрямку, освоєваних ринків, обслуговуючих споживачів, методів конкуренції, залучених ресурсів і моделей бізнесу.

Методологія будь-якої науки представляє собою органічне поєднання світосприйняття, методологічних принципів, наукових методів пізнання та специфічної методології. При цьому методологія стратегічного управління включає сукупність принципів, специфічних методів прийняття рішень і способів їх практичної реалізації для досягнення цілей, дозволяючи організації оптимально використати наявний потенціал та залишатись гнучкою до вимог зовнішнього середовища [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти застосування сучасних стратегічних методів управління та ефективності діяльності підприємств знайшли своє відображення у численних працях вітчизняних та зарубіжних науковців: Ансоффа Р., Аверчева І., Коельо Т., Ліссітси А., Минцберга Г., Мескона М., Нивена П. Р., Нортон Д. П., Савчука В., Савицької Г., Стрикленда А. Дж., Томпсона А. Фаррела М. та інших науковців.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні зростає роль застосування методів та моделей в контексті розробки стратегії підприємства та прийняття управлінських рішень. При цьому важливим залишається вибір самої методики та набору показників, що різняться залежно від виду діяльності суб'єкта господарювання. Застосування стратегічних підходів надає підприємству перевагу на ринку, оскільки враховує не тільки внутрішні чинники впливу на його діяльності, а й зовнішні, серед яких частіше оцінюють ризики. Це в свою чергу спонукає науковців до вдосконалення існуючих стратегічних підходів управління підприємством, покращення показників ефективності його діяльності.

Постановка завдання. Розглянути основні теоретико-методичні підходи до управління підприємством. Проаналізувати необхідність класифікації методів управління, що полегшує підприємству вибір застосування оптимального варіанту та може забезпечити досягнення ним найкращих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «метод» походить від грецького «methodos», що в перекладі означає «шлях до чогось», тобто знання про те, яким способом, в якій послідовності по-

трібно розв'язувати ті чи ті завдання. Під методом у широкому розумінні слова слід розуміти шляхи, способи та засоби пізнання дійсності, сукупність органічно пов'язаних принципів та прийомів дослідження різноманітних явищ.

Під методом економічного аналізу розуміють науково обґрунтовану систему теоретико-пізнавальних категорій, принципів, способів та спеціальних прийомів дослідження, що дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення і базуються на діалектичному методі пізнання. В той же час особливості діалектичного методу полягають у тому, що всі явища, котрі вивчаються не відокремлено, а у взаємозалежності, безперервному розвитку.

Метод аналізу має певні специфічні особливості. До них належать:

- використання системи показників, що характеризують діяльність підприємства;
- вивчення причин зміни показників;
- визначення та вимірювання взаємозв'язків та взаємозалежностей між ними за допомогою спеціальних прийомів.

Найважливішим елементом методики економічного аналізу є технічні прийоми та способи аналізу, які можна назвати інструментарієм аналізу, тобто сукупність загальнонаукових та специфічних способів і прийомів дослідження фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання. У той же час який саме методичний прийом застосовувати залежить від мети аналізу і джерел інформації, від технічних можливостей використання розрахунків та інше.

Основними теоретико-методичними підходами до управління є: процесний, системний, ситуаційний і бізнес-процесний підходи.

Підхід – це ракурс дослідження, вихідна позиція, відправна точка, з якої дослідження розпочинається, і яка визначає його спрямованість до мети [9].

Характеристики об'єкта і предмета дослідження визначають також різноманіття підходів і принципів його проведення. Підхід до дослідження – певною мірою апіорі – характеризує те, якою бачить проблему дослідник, визначає набір методів дослідження, загальні напрями його здійснення.

Процесний підхід уперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які описували функції менеджера: планування, організацію, мотивацію, контроль. Вони розглядали їх як незалежні одну від одної. Процесний підхід, поперше, пропонує їхній взаємозв'язок, а по-друге, – безперервний характер цього взаємозв'язку [4].

Системний підхід відрізняється тим, що розглядає проблеми управління різними організаціями з позицій складних систем. Його ідея полягає в тому, що ціле завжди відрізняється від простої суми його складових.

Недоліком сучасних поглядів на систему в економіці є відсутність вказівок на конкретний системно відтворюючий зв'язок між частинами цілого [1, 2].

Ситуаційний підхід передбачає використання різних методів у різних ситуаціях. Невирішеною є проблема «чорного ящика» й «основного чинника». Вирішення її покликане відповісти на запитання: «Які методи й коли доцільні?» [5].

Найближче до вирішення сучасних проблем управління підійшли автори бізнес-процесного підходу. На їхню думку, необхідно визначити основну потребу клієнта підприємства й спробувати задовольнити її за рахунок організації ланцюжка дій, який іменується «бізнес-процесом» [8]. Обмеженість даного наукового висновку полягає в тому, що автори не розглядають всю діяльність підприємства як один бізнес-процес [8].

Важливу роль в орієнтації всіх видів діяльності підприємства на задоволення основної потреби споживача відіграє поняття «метод управління». Так, якщо за допомогою методів управління побудувати систему управління підприємством і зорієнтувати цілі методів на задоволення основної потреби його клієнтів, то в такий спосіб можна вирішити сучасні управлінські проблеми підприємства [2].

Із гносеологічної точки зору відомо наступні підходи до визначення поняття «метод управління»: системні, комплексні, історичні, моделювання, експерименту, соціологічних досліджень [2].

При системному підході під методом мається на увазі спосіб розгляду керуючої і керованої системи у вигляді цілопов'язаних елементів, об'єднаних загальною метою. Це спосіб виявлення властивостей системи, її внутрішніх і зовнішніх зв'язків, спосіб використання методології системного аналізу в сфері управління.

Комплексний підхід представляє метод як спосіб розгляду управлінських відносин й їхніх конкретних форм у поєднанні з загальними властивостями та стійкими взаємозв'язками найважливіших елементів, що утворюють їхню структуру.

З історичної точки зору метод – це спосіб дослідження виникнення, формування й розвитку об'єктів у хронологічній послідовності.

Ототожнюючи поняття «метод» з моделюванням, з ним пов'язують побудову моделей керованого об'єкта або суб'єкта управління, які полегшують вивчення їхніх властивостей й особливостей поведінки.

Розглядаючи метод як експеримент, під яким розуміють науково обґрунтований досвід перевірки можливих рішень на одному або декількох об'єктах, проведений на основі певної методики, підготовленими фахівцями з метою перевірки тих чи інших гіпотез, нововведень і змін у системі управління підприємством.

При поєднанні поняття методу з соціологічними дослідженнями, він подається як спосіб визначення ролі можливих мотивів поведінки й характеру взаємовідносин у трудовому колективі (соціально-психологічний клімат) і за його межами.

Кожен метод управління являє собою сукупність способів і прийомів впливу управлінської підсистеми управління підприємством на керовану підсистему.

Зарубіжні теоретики менеджменту, розвиваючи методологію стратегічного управління, постійно розширюючи і вдосконалюючи, зокрема й інструментарій цілеспрямування, запропонували використовувати систему комплексного врахування жорстких (фінансових) та м'яких (нефінансових) показників, що відображають процес реалізації стратегії підприємства і дають змогу ефективно ним управляти. Нові моделі на базі нової концепції управління реалізацією стратегії отримали загальну назву Performance Measurement (пер. з англ. вимірювання результатів) і найчастіше розглядалися

як складова контролінгу. Перша із таких моделей з'явилась у Франції під назвою *tableau de bord* (пер. з франц. бортове табло).

Концепція *tableau de bord* була розроблена французькими інженерами ще в 60-ті роки, але почала застосовуватися тільки на початку 90-х років. Зазвичай її порівнюють з кабіною управління літаком, яка ергономічно поєднує в собі всі показники, що відображають його рух. Метою *tableau de bord* є надання керівнику оперативної і лаконічної інформації про кожен підрозділ підприємства. Для цього кожному підрозділу чи дочірньому підприємству встановлюється генеральна мета, яка в свою чергу розкладається на цілі підпорядкованих структурних елементів. Останні досліджують визначені для них цілі на предмет виявлення ключових факторів успіху, які також оцінюються набором показників. За цими показниками керівник і контролює їх досягнення, що дає змогу вносити своєчасні корективи у діяльність підпорядкованих підрозділів за умови відхилень від запланованого. І хоча дана методика критикується за жорстку прив'язаність показників до організаційної структури підприємства і певного стратегічного напрямку розвитку, вона дає непогані результати у застосуванні.

Актуальність класифікації методів управління обумовлена їхнім великим різноманіттям у період надлишку інформації. У класифікаціях різного виду відбиті погляди різних учених на фактор, який є основним у сфері управління підприємством. Групи методів управління мають наступну класифікацію за критеріями: функції управління; функціональні підсистеми; етапи процесу ухвалення управлінського рішення; об'єкти управління (табл. 1) [2].

Таблиця 1

Критерії класифікації методів управління

| Критерії | Групи методів управління |
|--|------------------------------------|
| Функції управління | Планування |
| | Організація |
| | Мотивація |
| | Координування |
| | Контроль |
| Функціональні підсистеми | Виробництво |
| | Маркетинг |
| | Персонал |
| | Інновації |
| Етапи процесу ухвалення управлінського рішення | Фінанси |
| | Діагностика проблеми |
| | Формування критеріїв |
| | Оцінка альтернатив |
| | Вибір альтернатив |
| | Реалізація рішення |
| Об'єкти управління | Зворотний зв'язок |
| | Діяльність |
| | Люди |
| | Зв'язки поза організацією |
| | Удосконалювання процесу управління |

У стратегічному управлінні часто велику увагу приділяють стратегічному плануванню, але воно зазвичай є недостатнім, оскільки стратегічний план сам собою ще не забезпечує його обов'язкового виконання. Тому, найважливішим складником стратегічного управління є реалізація стратегічного плану, що передбачає певні зміни у сфері організаційної культури, мотивації й організації праці, функціональну гнучкість підприємства тощо [9].

Стратегічний аналіз, точніше, його результати є інформаційною базою як для прогнозування і визначення напрямів, місії, цілей розвитку підприємства, так і для успішного здійснення наступних етапів стратегічного управління. Розрізняють такі методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, факторний аналіз, GAP-аналіз, CVP-аналіз.

Як відомо, аналіз є однією із основних функцій управління. У зв'язку з цим варто класифікувати методи стратегічного і конкурентного аналізу, які використовуються для оцінки успішної реалізації стратегії. Так, учений Фляйшер К. методи стратегічного і конкурентного аналізу поділяє наступним чином:

1) стратегічні аналітичні методи (Бостонська матриця «ріст – питома вага в обороті ринку»; матриця екрану бізнесу General Electric; галузевий аналіз; аналіз стратегічних груп; SWOT-аналіз; аналіз вартісних ланцюжків);

2) методи конкурентного аналізу і аналізу споживачів (аналіз «сліпих» зон; конкурентний аналіз; аналіз сегментації покупців; аналіз споживчої цінності; аналіз функціональних можливостей і ресурсів; оцінка індивідуальних характеристик конкурентів);

3) методи аналізу зовнішнього середовища (аналіз суперечностей; аналіз загального оточуючого середовища (STEEP); аналіз сценарію; аналіз посередників);

4) методи аналізу розвитку (аналіз кривої дозвіду; аналіз вектору зростання; патентний аналіз; аналіз життєвого циклу продукції; аналіз життєвого циклу технологій);

5) методи фінансового аналізу (аналіз фінансових коефіцієнтів і показників; програмування стратегічних фондів; аналіз рівня стійкого росту).

Реалізація стратегії діяльності підприємства ґрунтується на використанні різних методик в залежності від цілей та специфіки суб'єкта господарювання. У той же час кожна із методик включає показники, які характеризують ефективність її використання та забезпечують досягнення підприємством найкращих результатів. Тобто, формується так звана система цілей (показників) у сферах, які є ключовими для реалізації стратегії. Водночас система оцінювання до цього часу охоплювала коло фінансових показників, оскільки орієнтували вище керівництво на підвищення ринкової вартості керованих ними підприємств.

Необхідно відмітити, що для оцінювання і визначення переваг стратегії, застосовуються три критерії [3]:

1) відповідність середовищу. Правильно розроблена економічна стратегія має відповідати умовам галузі і конкуренції, ринковим можливостям і загрозам, іншим аспектам зовнішнього середовища. При цьому стратегія повинна враховувати сильні і слабкі сторони компанії, її компетентність, конкурентні можливості, тобто базуватись на SWOT-аналізі;

2) конкурентна перевага. Правильно розроблена економічна стратегія забезпечує стабільну конкурентну перевагу. Чим краще опрацьовані фактори, які становлять для підприємства конкурентну перевагу, тим вищою буде її ефективність і віддача;

3) ефективність. Правильно розроблена економічна стратегія багаторазово підвищує ефективність роботи компанії. Правильність вибору стратегії найкраще підтверджується поліпшенням двох показників – прибутковості і зміцнення конкурентної ринкової позиції компанії.

Існують й інші критерії для оцінювання економічної стратегії: повнота охоплення всіх ключових аспектів діяльності, внутрішня погодженість складових, ступінь ризику, гнучкість. Їх можна використовувати в якості додаткових до трьох основних критеріїв, але ні в якому разі не замість них.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого розвитку в цьому напрямку. Модель управління визначає спосіб управління компанією для досягнення стратегічних цілей, забезпечує організаційну структуру, процеси, систему показників ефективності і механізми мотивації.

В свою чергу будь-яка цілеспрямована діяльність організовується на основі представлення про цілі діяльності на шляхах їх досягнення. Цілісність при формуванні механізмів управління у виробничій системі має свої особливості, оскільки власники і різні соціальні групи, які приймають участь у виробничому процесі, по різному представляють собі цілі діяльності підприємства та пріоритети їх досягнення. Тому, в інтересах формування дієвого цілеспрямованого механізму управління важливо встановити об'єктивне представлення складу і взаємозв'язку цілей виробничої системи підприємства та суб'єктивне їх представлення, яке визначається місцем суб'єкта в системі та його поведінки.

Список літератури:

1. Жаворонков В. О. Стратегічне управління регіоном: економічна безпека, планування та розвиток. Монографія / В. О. Жаворонков, Г. В. Жаворонкова, В. О. Жмуденко. – Умань: Вид. «Сочінський», 2010. – 270 с.
2. Жигулін О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: Монографія. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2009. – 301 с.
3. Інноваційна парадигма формування економічної стратегії підприємств: монографія / С. В. Ковальчук, О. В. Гродовський. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 199 с.
4. Класики менеджмента / [под ред. М. Уорнера; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревського]. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
5. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих решений / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М.: Прогрес, 1991. – Т. 1. – 495 с.
6. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
8. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер; [пер. с англ.]. – М.: Добрая книга. 2005. – 336 с.
9. Шегда А. В. Стратегічне управління: підручник / А. В. Шегда. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 304 с.

Макарчук О.Г.

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ ПРИМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕТОДОВ**Аннотация**

Исследованы стратегические подходы применения управленческих методов предприятия. Проанализированы классификации методов управления, которые облегчают предприятию выбор лучшего из них и могут обеспечить достижение позитивного результата. Приведены критерии для оценки экономической стратегии, среди которых выделены: соответствие среде, конкурентное преимущество, эффективность.

Ключевые слова: стратегические подходы, управленческие методы, стратегия, модель, критерии, деятельность.

Makarchuk O.G.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

STRATEGIC APPROACHES OF MANAGEMENT METHODS APPLICATION**Summary**

In the article investigated the application of strategic approaches management methods of the company. There is determined classification of management methods, which can facilitate a better company choice and help to achieve positive results. Criteria for evaluating economic strategy is shown, including highlighted: compliance environment, competitive advantage, efficiency.

Keywords: strategic approaches, management techniques, strategy, model, criteria, activities.

УДК 339:336.764

**СВІТОВА ТОРГІВЛЯ БІРЖОВИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ
В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ****Масло А.І.**

Национальный университет биоресурсів і природокористування України

Наведено значення біржової торгівлі на світових товарних і фінансових ринках. Відображено еволюцію трансформаційних змін світової торгівлі біржовими інструментами в контексті глобалізації. Здійснено оцінку сучасного стану світового біржового ринку. Проаналізовано структуру торгівлі за видами біржових інструментів та біржових активів на світових біржах. Визначено основні тенденції розвитку світової торгівлі біржовими інструментами за умов посилення глобалізаційних процесів.

Ключові слова: біржова торгівля, біржа, біржові інструменти, деривативи, ф'ючерси, опціони.

Постановка проблеми. Глобалізація нині набула масштабного впливу на товарні та фінансові ринки. Сучасна економічна система формується в умовах постійних глобалізаційних змін. Феномен глобалізації особливо посилюється на початку XXI століття, коли глобалізаційні процеси прискорили поширення трансформаційних змін між економічними системами країн з ринковою економікою та країн що розвиваються.

Вже багато століть поспіль у країнах з ринковою економікою основним барометром стану економічної і фінансової систем є біржовий ринок, який завдяки своїм інструментам виконує важливу роль у ефективному функціонуванні суб'єктів ринку. За останні роки глобалізаційні процеси тільки посилити вплив бірж на процеси ціноутворення, та трансферт ризиків, перетворивши їх з центрів оптової торгівлі у світові центри ціноутворення.

Враховуючи вище вказане, особливої актуальності набуває дослідження впливу глобалізації на світову торгівлю біржовими інструментами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До основних засновників дослідження біржової торгівлі у світовій практиці відносяться загальновідомі кла-

сики економічної теорії: Н. Калдор, Дж. М. Кейнс, А. Маршалл, Дж. Р. Хікс.

На особливу увагу заслуговують також сучасні праці зарубіжних науковців та практиків, а саме дослідження: Дж. Блека, С. Вайна, М. Данієля, Д. Даррела, А. Елдера, В. Еворса [6, 7], О. Дегтярьової, С. Дональда, Ш. Ковні, Т. Лофтона, Р. МакДональда, Дж. Маршалла, Л.Дж. Телсера, Дж. Халла.

Проблематика вивчення світової торгівлі біржовими інструментами також зустрічається у працях вітчизняних науковців, а саме: Л. Примостки, О. Сохацької, М. Солодкого [3, 4], О. Шпичака, В. Яворської [4] та інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на значну увагу з боку науковців на проблематику біржової торгівлі, швидкі трансформаційні зміни, викликані глобалізацією, потребують подальших наукових досліджень. У зв'язку з цим, у статті висвітлено еволюцію трансформаційних змін світової торгівлі біржовими інструментами в контексті глобалізації та відображено її значення для розвитку вітчизняного біржового ринку.