

## ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ TECHNOLOGY OF ENTERPRISE'S STRATEGIC ASSET MANAGEMENT

*У статті досліджено точки зору стосовно складу етапів процесу стратегічного управління в менеджменті організації. Описано стратегічну бізнес-модель формування та використання активів підприємства. Виділено окремі етапи технології стратегічного управління активами організації як цілісної системи. Отримані результати спрямовані на вдосконалення розуміння сучасного фінансового менеджменту керівниками і спеціалістами вітчизняних організацій.*

**Ключові слова:** стратегія, процес, етап, активи, стратегічне управління, організація, система, модель.

*В статті досліджено точки зору стосовно складу етапів процесу стратегічного управління в менеджменті організації. Описано стратегічну бізнес-модель формування та використання активів підприємства. Виділено окремі етапи технології стратегічного управління активами організації як цілісної системи. Отримані результати спрямовані на вдосконалення розуміння сучасного фінансового менеджменту керівниками і спеціалістами вітчизняних організацій.*

**Ключові слова:** стратегія, процес, етап, активи, стратегічне управління, організація, система, модель.

*целостной системы. Полученные результаты направлены на совершенствование понимания современного финансового менеджмента руководителями и специалистами отечественных организаций.*

**Ключевые слова:** стратегия, процесс, этап, активы, стратегическое управление, организация, система, модель.

*In the article the point of view of the composition of stages of strategic management process in the management of the organization. It describes the strategic business model of the formation and use of company assets. Allocated individual stages of strategic management of technology assets of the organization as an integrated system. The results are aimed at improving the understanding of modern financial management executives and specialists of domestic organizations.*

**Key words:** strategy, process, step, assets, strategic management, organization, system, model.

УДК 658.168:336.631.162

**Смирнова Н.В.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і маркетингу

Одеський державний аграрний університет

**Постановка проблеми.** Будь-яка підприємницька організація для довготривалого існування має ставити перед собою завдання підвищення рівня прибутковості та вартості своїх активів. Установлення цілей в управлінні активами та їх реалізація вимагають організованої діяльності, а остання – її довгострокового планування. Водночас механізми розробки і реалізації стратегій, форми і методи планування можуть бути абсолютно різними і самі впливати на загальну систему менеджменту організації. Дані проблеми вимагають формування науково обґрунтованої технології стратегічного управління активами організації як цілісної системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічне управління, як і будь-який інший складний компонент менеджменту, має свою технологічну побудову. Безпосереднє технологічне розуміння стратегічного менеджменту слід починати з первісного уявлення про стратегічне мислення. У ході розвитку теорія стратегії виробила багато різних моделей стратегічного менеджменту.

Західні дослідники А. Томпсон і Д. Стрікланд [1] відокремлюють п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії фірми: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і/або методів його реалізації.

І. Ансофф [2, с. 86] виділяє такі рішення, які треба приймати під час формування стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливос-

тей; 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.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [3, с. 155] вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору 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.

О. Віханський [4, с. 12–14] пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

С.А. Попов [5, с. 4] запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. У процесі стратегічного управління вчений виділяє такі основні етапи: формулювання місії підприємства, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення цілей, стратегічний аналіз та розробка стратегій для досягнення цих цілей на основі концепції корпоративної стратегії, реалізація стратегій, стратегічний контролінг (аналіз) реалізації стратегій (визначення необхідності корекції місії, цілей, стратегій або заходів щодо їх здійснення).

Етапи «Формулювання місії», «Визначення цілей» і «Розробка стратегій» деякими вченими [6–8] часто об'єднуються в один етап «Стратегічне планування», який є ключовим етапом стратегіч-

ного управління. Відповідно до місії і для реалізації цілей, що стоять перед підприємством, виділяють такі групи базових стратегій: корпоративну, продуктову, виробничу, менеджменту, ресурсну.

Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська [9, с. 190–191] зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій під час формування системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових частин кожного етапу. Вчені вважають, що спільні складові частини стратегічного управління будь-якого типу такі: цілі, взаємозв'язок із середовищем, стратегії, способи їх виконання та коригування.

Серед стадій технології стратегічного управління виділяються такі: 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 підсистем забезпечення (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль. На думку авторів, різниця в окремих стадіях пояснюється своєрідністю рішень, що приймаються відповідно до їхнього змісту.

Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська деталізують алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства, виокремлюючи основні функції та найважливіші дії. Особливістю цієї наукової праці є представлення процесу стратегічного управління як різновиду процесу розробки та прийняття управлінських рішень, що складається з окремих етапів. Такий підхід поєднує в собі як основні функції щодо розробки та реалізації стратегії підприємства, так і найважливіші дії для їх практичного втілення [10, с. 67–68].

В.А. Василенко та Т.І.Ткаченко виділяють сім етапів процесу формування стратегії, це: заява про місію, заява про ціль (цілі), заява про цінності, аналіз оточуючого середовища (збір та інтерпретація інформації про зовнішнє середовище, внутрішнє середовище і очікуваннях зацікавлених груп), завдання, стратегічний вибір: а) стратегії, б) аналіз варіантів, дії [11, с. 174–175].

Л.Г. Зайцев та М.І. Соколова пропонують виокремлювати чотири етапи процесу розробки стратегії: всебічний аналіз внутрішнього стану компанії та її зовнішнього макро- і мікрооточення; формування стратегічних альтернатив; оцінку відібраних стратегічних альтернатив та вибір однієї чи декілька найкращих стратегій [12, с. 68–71].

А.Н. Люшкинов деталізує такі етапи процесу вироблення стратегії, як: стратегічна сегментація (виділення СЗГ та СХЦ; виділення зон стратегічних ресурсів; виділення груп стратегічного впливу); вибір позиції в конкуренції (оцінка привабливості СЗГ; оцінка майбутнього конкурентного статусу організації; вибір конкурентного статусу); управління стратегічним набором (балансування набору СЗГ із різними життєвими циклами; оцінка гнучкості та синергізму; управління набором за множинних орієнтирів); розробка стратегії організації по відношенню до суспільства [13, с. 112–116].

В.Д. Маркова та С.А. Кузнєцова фокусують свою увагу на трьох основних етапах формування стратегії: стратегічному аналізі, стратегічному виборі та реалізації стратегії [14, с. 29–31].

О.І. Ковтун пропонує більш деталізований алгоритм розробки бізнес-стратегії [15, с. 36–40]. Автор здійснює декомпозицію і виділяє альтернативи стратегій підприємства. Слід відмітити, що дана модель характеризує стратегічне управління організації і як органічну систему, в якій усі елементи (підсистеми) є взаємопов'язаними, взаємодоповнюючими та взаємозалежними. А зміни чи імпульс в окремому елементі викликають певну ланцюгову реакцію системи в цілому.

Істотне уточнення стосовно моделі стратегічного управління запропоновано в роботі О. Коробейнікова та ін. [16, с. 328]. Автори цієї роботи пропонують уявляти етап аналізу, прогнозування і моніторингу зовнішнього середовища окремо, таким, що ніби стоїть над усім процесом стратегічного управління у вигляді базису, на якому будується модель стратегічного менеджменту. Такий підхід визначається, на думку авторів, такими двома причинами:

- аналіз і оцінку зовнішнього оточення необхідно здійснювати постійно, тому цей процес не може бути виділений в окремий етап;
- фактори зовнішнього середовища здебільшого не піддаються впливу з боку фірми, їх можна тільки врахувати.

Пропоноване уточнення дасть змогу збільшити ступінь контролю над зміною факторів зовнішнього середовища, тому що, по суті, аналіз буде здійснюватися постійно, паралельно з кожним етапом розробки та реалізації стратегії, і забезпечить практичну реалізацію основного методологічного принципу стратегічного управління: йти від майбутнього до сьогодення.

У рамках запропонованої моделі стратегічний менеджмент знову-таки уявляється як безперервний і достатньо динамічний процес. Але разом із тим він сприяє оптимальному розподілу високопрофесійної і раціональної спеціалізованої управлінської діяльності по всій структурі організації і, відповідно, по всій системі стратегічного управління.

Зіставляючи підходи зазначених та інших дослідників до визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що складність (організація – найскладніше штучне утворення людини) і динамічна природа організацій ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління. В основу найчастіше описуваних у літературі з менеджменту моделей покладено принципи І. Ансоффа [1], Г. Мінцберга [8], М. Мескона [3] та інших західних фахівців. Проте, зважаючи на ретельні дослідження вчених стосовно структурування процесу формування стратегії, детального опису стратегії формування активів організації поки що не здійснено.

**Постановка завдання.** Таким чином, метою дослідження є опис стратегічної бізнес-моделі формування та використання активів підприємств, а також виділення етапів технології стратегічного управління активами організації як цілісної системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відмінністю запропонованих технологій є те, що одні дослідники [16, с. 328] на початку технології процесу стратегічного управління ставлять етап «Формування місії, цілей, стратегічних пріоритетів», а інші [16, с. 328] – притримуються думки, що процес стратегічного аналізу передуює процесу встановлення курсу розвитку підприємства та формуванню його місії та цілей.

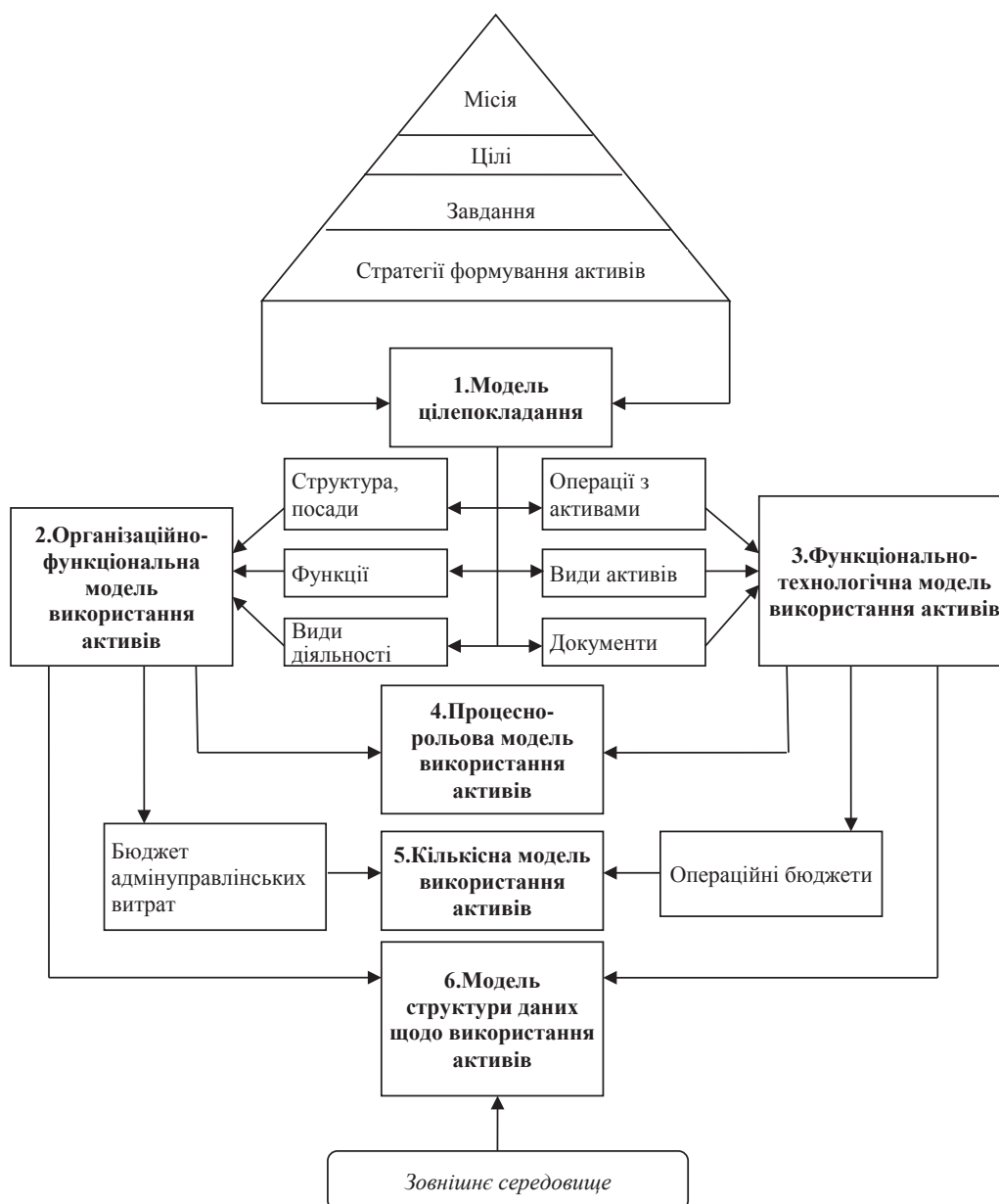


Рис. 1. Стратегічна бізнес-модель формування та використання активів підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 4]

На нашу думку, вихідним етапом має бути саме формулювання місії організації як ідеального її образу, який має забезпечувати добробут власників і працівників як в мікро-, так і в макросередовищі. Тому нами на основі моделі стратегічного управління С.А. Попова пропонується повна біз-

нес-модель підприємства на основі стратегічної моделі формування активів (рис. 1).

Для управління організаційним розвитком підприємства на основі управління активами в бізнес-модель повинні вноситися попереджувальні коригування не під дією вже dokonаних змін на

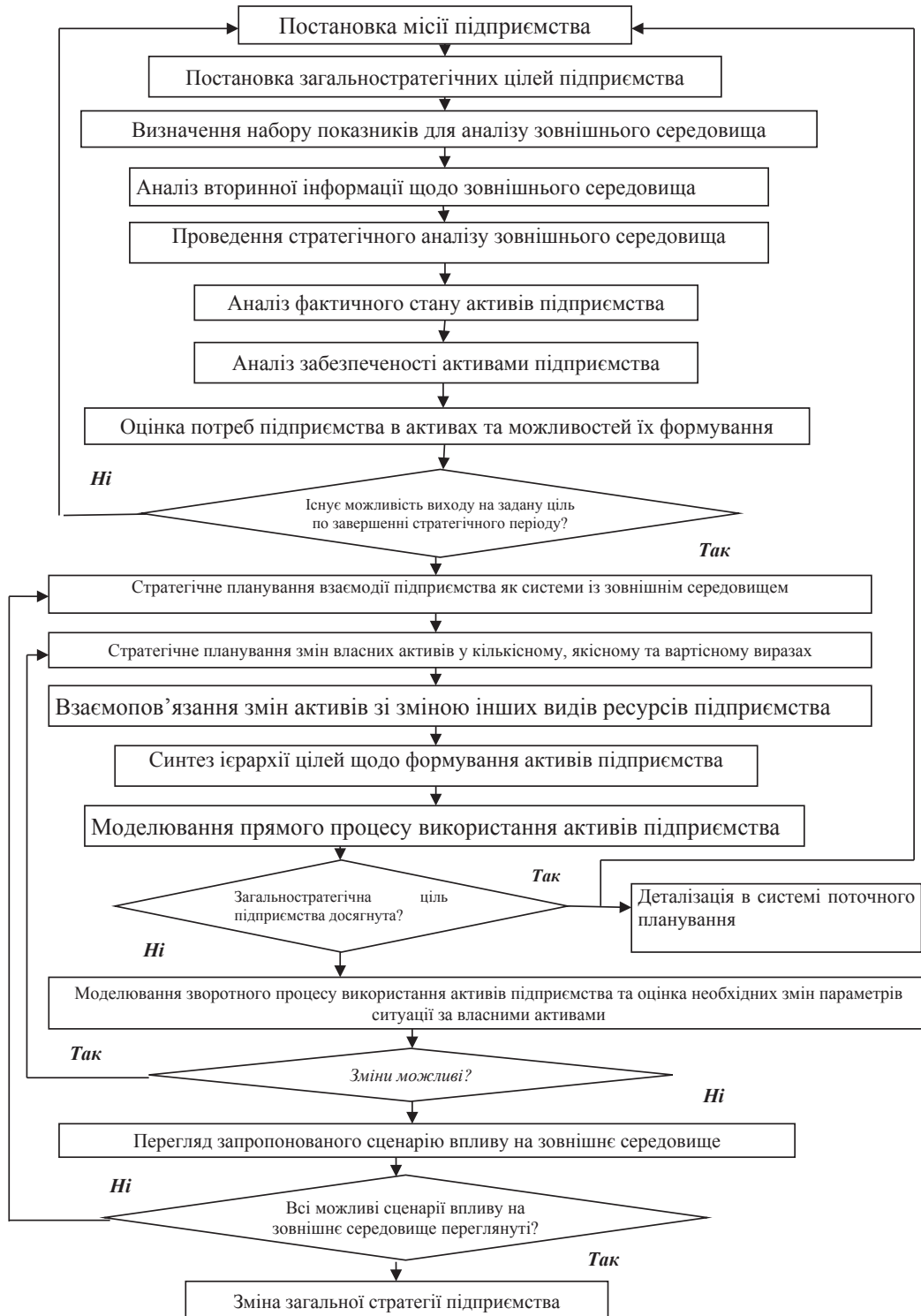


Рис. 2. Технологія стратегічного управління активами підприємства як відкритої системи

Джерело: сформовано автором

ринку, а на підставі стратегічного прогнозу таких змін. Це забезпечить високу конкурентоспроможність підприємства через його саморозвиток. Бізнес-модель є не тільки основою стратегічного, але й тактичного управління організацією.

Висока прозорість бізнесу, простота і доступність системного опису дадуть змогу розробити вихідне технічне завдання на налаштування системи управління активами (наприклад, ERP-системи) і здійснити розробку нових вимог щодо вдосконалення системи управління активами. Це забезпечить пошук і доставку необхідних матеріальних активів, необхідної якості, у необхідній кількості, у потрібному місці, у заданий час, за прийнятну ціну і знизить виробничі витрати, підвищуючи в підсумку конкурентоспроможність підприємства.

Менеджери на основі бізнес-моделі отримують необхідні розпорядчі документи (посадові інструкції, положення, інші управлінські регламенти, оперативні та стратегічні звіти про наявність та рух активів в підприємстві тощо).

Викладене вище визначає основні вимоги, що пред'являються до технології стратегічного управління активами підприємства. Ці вимоги повинні бути сформульовані для всіх етапів технології починаючи зі збору інформації і завершуючи прийняттям рішень. У загальному вигляді технологія стратегічного управління активами підприємства як цілісної системи представлена на рис. 2.

Слід зауважити, що перші два етапи є основою загальноорганізаційного стратегічного управління, але ми вважаємо, що саме вони мають бути вихідними у стратегічному управлінні активами.

Третій, четвертий і п'ятий етапи умовно можна об'єднати в блок стратегічного моніторингу, під яким будемо розуміти процес збору стратегічної інформації та порівняння її характеристик з очікуваними значеннями.

На цьому етапі виникає безліч проблем, породжених невизначеністю управлінських рішень як за змістом, так і за цільовою орієнтацією. Незначні на перший погляд відомості, отримані із засобів масової інформації і підтверджені іншими джерелами, можуть стати підставою для повного перегляду стратегічних планів підприємства.

З іншого боку, абсолютно достовірна інформація щодо вже прийнятого закону, який за своєю суттю міг би кардинально змінити середовище господарювання підприємства, не повинна впливати на його стратегію, оскільки прийнятий закон не відповідає економічним інтересам впливового угруповання в ешелоні виконавчої влади, не забезпечений механізмом, що забезпечує його виконання, і практично не буде виконуватися.

Звідси випливає основний принцип стратегічного моніторингу: повинна збиратися інформація

про суперечності економічних інтересів компонентів зовнішнього середовища, тенденції зміни їх впливу в стратегічному інтервалі часу. На цьому технологічному етапі власні цілі підприємства, зважаючи на їх слабку визначеність, залишаються на другому плані.

Сформульований принцип стратегічного моніторингу визначає переважно засоби і методи своєї реалізації. Процес відстеження дрейфу точки рівноваги економічних інтересів протікає на даному етапі постійно, але перехід до наступного етапу здійснюється тільки тоді, коли порушується їх баланс у будь-якому компоненті зовнішнього середовища. При цьому зміни параметрів ситуації може ще не відбутися, але рівновагу вже порушено, тому параметри обов'язково будуть змінюватися.

**Висновки з проведеного дослідження.** Запропонований методологічний підхід до технології стратегічного управління активами дасть змогу розробити ефективну систему методик прийняття управлінських рішень щодо стратегічного управління активами підприємства як відкритої системи, що є надзвичайно важливим для менеджменту в ризикових умовах мінливого та непередбачуваного навколишнього середовища.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Thompson A.A., Strickland A.J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 1987; 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент: [учебник] / О.С. Виханский, А.И. Наумов; 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
5. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
6. Day G.S. Marketing's contribution to the strategy debate / G.S. Day // Journal of the Academy of Marketing Science 20(4), 1992.
7. Certo S. Strategic management: concepts and applications / S. Certo, P. Peter. – Irwin. – USA. – 1994. – 198 p.
8. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 684 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.] / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
11. Василенко В.О. Стратегічне управління орга-

нізаціям : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад.] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.

12. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Экономист, 2002. – 416 с.

13. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент : [учеб. пособ. для вузов] / А.Н. Люшкинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000 – 375 с.

14. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент :

[курс лекций] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 287 с.

15. Ковтун О.І. Стратегії підприємства : [монографія] / О. І. Ковтун. – Львів : ЛКА, 2008. – 424 с.

16. Коробейников И. О. Ключевые принципы формирования стратеги развития региональной инфраструктуры / И.О. Коробейников // Вестник Казанского технологического университета. – 2014. – № 1. – Т. 17. – С. 327–330.

## РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА РЫНКЕ УСЛУГ СВЯЗИ УКРАИНЫ DEVELOPMENT OF COMPETITION ENVIRONMENT AT THE MARKET OF SERVICES OF COMMUNICATION OF UKRAINE

УДК 39.137.2:621.395

**Стрий Л.А.**

д.э.н., профессор, профессор кафедры экономики предприятий Одесский национальный политехнический университет кафедра менеджмента и маркетинга Одесская национальная академия связи имени А.С. Попова

**Голубев А.К.**

к.т.н., профессор кафедры экономики предприятия Одесская национальная академия связи имени А.С. Попова

**Сакун А.А.**

к.ф.н., доцент, кафедра менеджмента и маркетинга Одесская национальная академия связи имени А.С. Попова

*В статье изложены некоторые результаты исследований развития конкурентной среды на рынке услуг связи Украины за период 2000–2015 гг. путем расчета индекса Н (Харфиндела-Хиршмана). Расчеты произведены для 2000, 2005, 2010, 2015 гг. В этот период индекс Н снизился с 3 367,5 в 2000 г. до 1 676,2 в 2015 г. Сделан вывод, что конкурентная среда современного рынка услуг связи Украины соответствует рынку со свободной конкуренцией.*

**Ключевые слова:** индекс Н (Харфиндела-Хиршмана), конкурентная среда, предприятия связи, предприятия мобильной связи, предприятия почтовой связи, предприятия фиксированной связи, рынок услуг связи, свободная конкуренция.

*У статті викладені деякі результати досліджень розвитку конкурентного середовища на ринку послуг зв'язку України за період 2000–2015 рр. шляхом розрахунку індексу Н (Харфиндела-Хиршмана). Розрахунки зроблені для 2000, 2005, 2010, 2015 рр. В цей період індекс Н знизився з 3 367,5 у 2000 р. до 1 676,2 в 2015 р. Зроблений висновок, що конкурентне середовище сучасного ринку*

*послуг зв'язку України відповідає ринку з вільною конкуренцією.*

**Ключові слова:** вільна конкуренція, індекс Н (Харфиндела-Хиршмана), конкурентне середовище, підприємства зв'язку, підприємства мобільного зв'язку, підприємства поштового зв'язку, підприємства фіксованого зв'язку, ринок послуг зв'язку.

*In article some results of researches of development of competition environment are expounded at the market of services of communications of Ukraine for period 2000–2015 by the calculation of index of H (Harfindel-Hirschman). Calculations are created for 2000, 2005, 2010, 2015 In this period the index of H went down from 3 367,5 in 2000 to 1 676,2 in 2015. Drawn conclusion, that the competition environment of modern market of services of communications of Ukraine corresponds to the market with a free competition.*

**Key words:** competition environment, free competition, index of H (Harfindel-Hirschman), enterprises of communication, enterprise of mobile communication, enterprise of postal communication, enterprise of the fixed communication, market of services of communication.

**Постановка проблемы.** На момент провозглашения независимости Украина не имела самостоятельного выхода на международные сети связи. Телекоммуникации обслуживали 7,63 млн абонентов, что соответствовало 14,8 линий доступа на 100 человек населения страны. Этот показатель был выше среднемирового уровня, но значительно ниже среднеевропейского уровня. Рынок услуг связи был развит слабо. Ценообразование на услуги связи было административным, имело большие ограничения и не стимулировало развитие отрасли. В 1993 г. правительством была утверждена Комплексная программа создания Единой национальной системы связи Украины. Этой программой были разработаны ряд мероприятий развития в отрасли конкурентных отношений, в частности программа реструктуризации отрасли, привлечение новых операторов на рынок услуг связи, создание совместных предприятий,

развитие внешнеэкономической деятельности. Реформы в отрасли связи были также направлены на развитие конкурентной среды на рынке услуг связи, что позволило за 5 лет, с 1995 по 2000 гг., значительно изменить структуру рынка услуг связи, снизить уровень монополизации рынка услуг связи. В последующие годы развитие конкурентной среды было одним из основных приоритетов регулярных органов отрасли [1, с. 220–246]. Однако в доступной литературе недостаточно уделяется внимание исследованию изменения параметров непосредственно конкурентной среды на рынке услуг связи Украины, особенно после кризисных 2009–2011 гг.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблеме анализа конкурентоспособности услуг связи, конкурентоспособности телекоммуникационных компаний посвящены монографии В.М. Гранатунова [2; 3].