

ВРАХУВАННЯ ЧИННИКА ЦИКЛІЧНОСТІ У ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

Ареф'єв С.О. д.е.н. доцент, Линок І.О. магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація. Виконаний аналіз сучасного стану та проблем розвитку стратегічного управління на підприємствах сфери послуг в Україні. Здійснений аналіз недоліків та переваг стратегічного управління з урахуванням ринкових умов господарювання. Визначені основні умови та особливості прийняття стратегічних рішень на сучасних підприємствах сфери послуг з урахуванням чинника циклічності.

Ключові слова: управління, проблема, стратегія, перспектива, розвиток, результат, перевага, конкуренція.

УЧЕТ ФАКТОРА ЦИКЛИЧНОСТИ В ПРИНЯТИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

Арефьев С.О. д.э.н. доцент, Линок И.О. магистр

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Аннотация. Выполнен анализ современного состояния и проблем развития стратегического управления на предприятиях сферы услуг в Украине. Осуществлен анализ недостатков и преимуществ стратегического управления с учетом рыночных условий ведения хозяйства. Определены основные условия и особенности принятия стратегических решений на современных предприятиях сферы услуг с учетом фактора цикличности.

Ключевые слова: управление, проблема, стратегия, перспектива, развитие, результат, преимущество, конкуренция.

AN ACCOUNT OF FACTOR OF RECURRENCE IS IN ACCEPTANCE OF STRATEGIC DECISIONS ON THE ENTERPRISES OF SPHERE OF SERVICES

Arefiev S.O., Lynok I.O.

Kyiv National University of Technology and Design

Annotation. The analysis of the modern state and problems of development of strategic management is executed on the enterprises of sphere of services in Ukraine. The analysis of failings and advantages of strategic management is carried out taking into account the market conditions of menage. Basic terms and features of acceptance of strategic decisions are certain on the modern enterprises of sphere of services taking into account the factor of recurrence.

Keywords: management, problem, strategy, prospect, development, result, advantage, competition.

Постановка проблеми. У зв'язку з обмеженістю фінансових можливостей та інших ресурсів, постає проблема вибору та обґрунтування оптимальних шляхів управління діяльністю підприємства сфери послуг. У той же час стратегія діяльності підприємства не може зводитися до задоволення поточних фінансових потреб, що визначаються необхідністю заміни зношених активів або їх приросту у зв'язку із змінами об'єму і структури господарської діяльності. Актуальним є побудова прогностичної стратегією управління діяльністю підприємства сфери послуг на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальних цілей розвитку і умов циклічної зміни зовнішнього динамічного середовища.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у визначенні особливостей процесу прийняття стратегічних рішень у діяльності підприємства сфери послуг як важливої складової забезпечення певних конкурентних переваг з урахуванням рівня циклічності розвитку власної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія є певною основою системи стратегічного планування та управління, за допомогою якої на підприємстві сфери послуг зважується комплекс проблем, пов'язаних із цілеспрямованою зміною номенклатури та асортименту послуг, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку менеджменту та маркетингу, вдосконалюванням структури управління, своєчасною та якісною підготовкою та перепідготовкою кадрів.

Певний та досить вагомий внесок у розвиток стратегічного управління та прийняття стратегічних рішень зробили вчені: Д. Аакер, І. Ансофф, Х. Віссема, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, А. Дж. Стрікленд, О. Віханський, В. Винокуров, А. Градов, П. Забелін, Г. Клейнер, М. Круглов, В. Маркова, В. Єфремов, В. Білошапка, В. Герасимчук, А. Наливайко, В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Тридід, З. Шершньова, В. Щелкунов та інші.

В сучасній економіці України спостерігаються певні тенденції наростання та збільшення рівня нестабільності середовища, у якому діє кожне підприємство, у тому числі і у сфері послуг. Отже, побудова ефективної системи функціонування підприємств сфери послуг у цих умовах зумовлює необхідність розвитку та концепції стратегічного управління, розробки стратегії, методів, сценаріїв та використання засобів ефективних систем управління.

У сучасних умовах процес впровадження стратегічного підходу до управління на підприємствах сфери послуг України з врахуванням економічних реалій відбувається досить повільно. Підприємства насамперед зосереджені на вирішенні певних поточних проблем, що пов'язані з ефективним використанням їх потенціалу, а проблеми формування майбутньої фінансово-матеріальної бази, яка дозволить значно підвищити рівень конкурентоспроможності на вибраному сегменті ринку, залишаються поза їх увагою.

Результати досліджень переваг та недоліків у прийнятті стратегічних рішень з урахуванням сучасних тенденцій у розвитку підприємств сфери послуг в Україні оформимо у вигляді таблиці 1.

Ми вважаємо, що згідно аналізу сучасних тенденцій у розвитку економіки України, до основних недоліків практичного застосування системи стратегічного управління та прийняття стратегічних рішень на українських підприємствах сфери послуг необхідно віднести наступні:

- відсутність необхідної та повної інформації для прийняття стратегічних рішень та як наслідок – низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатність та недосконалість використання науково-методичного арсеналу управління – сценаріїв і методів ситуаційного підходу;
- слабка система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- недостатній та недосконалий рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного управління.

Таблиця 1.

Переваги та недоліки у прийнятті стратегічних рішень на підприємств сфери послуг в Україні

| Переваги прийняття стратегічних рішень | Недоліки прийняття стратегічних рішень |
|--|--|
| -певний зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень проти спонтанного їх прийняття з прогнозуванням наслідків; | -певний рівень забюрократизованості певних та загальних процедур розробки стратегій і планів; |
| -орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення визначених цілей, тобто можливих цілей у межах встановлених цілей та наявних обмежень; | -більша витратність часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі; |
| -визначення можливостей та загроз, оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні; | -розрив між зв'язків стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення; |
| -свідома підготовка майбутнього і до майбутнього; | -завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей здійснення змін; |
| -розподіл відповідальності у середині підприємства не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю. | -не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності. |

На нашу думку, згідно переліку визначених проблем в системі прийняття стратегічних рішень, до одного зі способів реалізації системного та ситуаційного підходів при вивченні різних чинників, що впливають на процес побудови системи прийняття рішень є аналіз впливу чинника циклічності у розвитку підприємства. Вплив циклічних процесів на діяльність підприємства сфери послуг посилюється, якщо існує високий рівень конкуренції в галузі та залежить від життєвого циклу підприємства, його розміру.

Ми вважаємо, що рівень впливу чинника циклічності на діяльність підприємства сфери послуг на кожній з визначених фаз циклу має наступний зміст (рис.1).

Від циклічності найбільших втрат зазнають галузі, що виробляють засоби виробництва та споживчі товари тривалого використання (автомобілі, меблі, побутова техніка). Це пояснюється тим, що в періоди економічного спаду споживачі схильні відкладати на майбутнє покупку таких товарів, віддаючи перевагу заощадженню грошей та їх використанню для задоволення більш нагальних потреб. Падіння попиту на засоби виробництва та товари тривалого використання призводить до скорочення виробництва і зайнятості у відповідних галузях [8, с.61].

Отже, на нашу думку, прийняття стратегічних рішень з урахуванням чинника циклічності – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на

вирішення визначених стратегічних завдань в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації з урахуванням певної фази циклу розвитку де знаходиться підприємство.

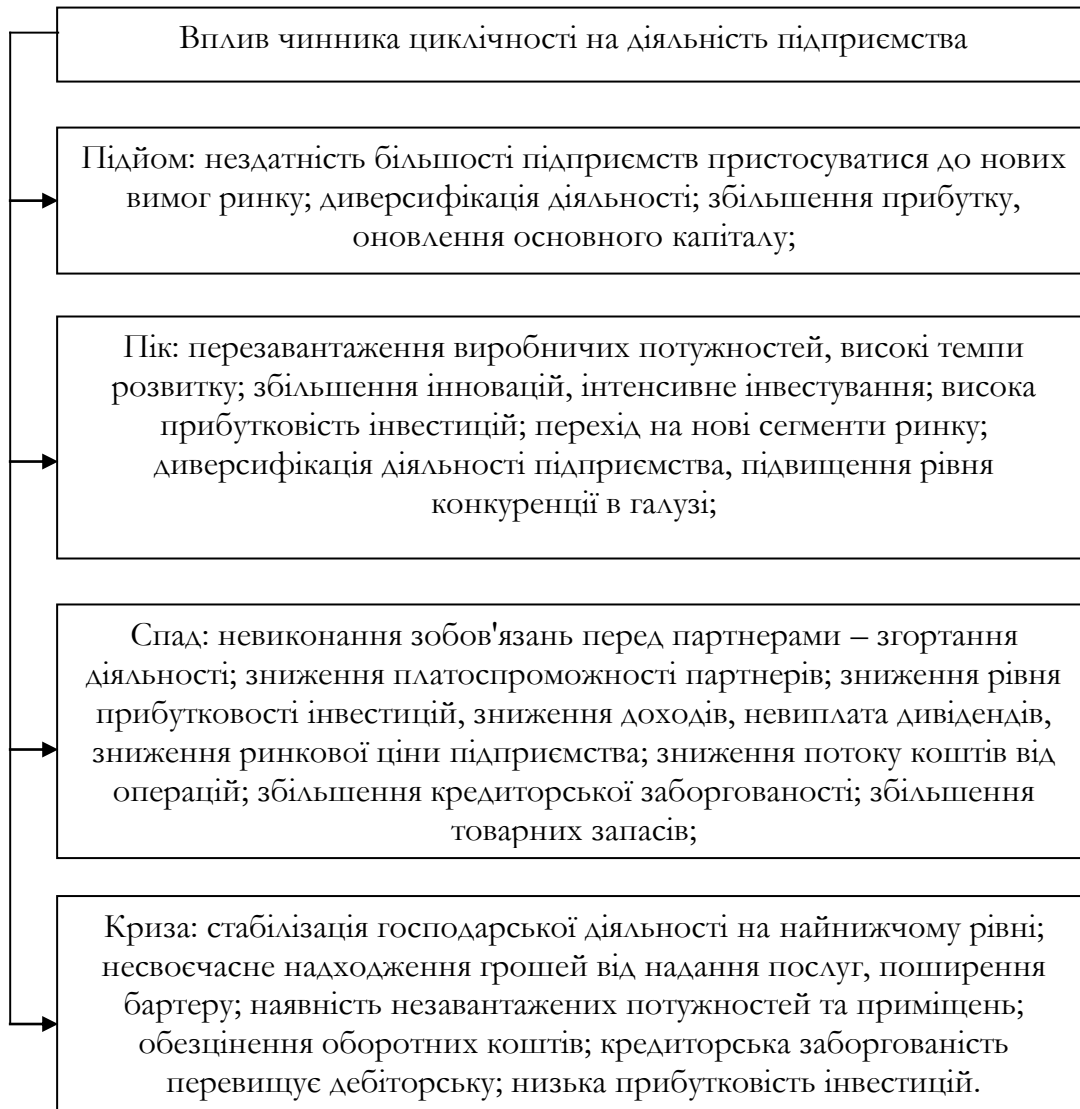


Рис 1. Оцінка впливу чинника циклічності на діяльність підприємства сфери послуг

Ми вважаємо, що стратегічне рішення – це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити власники, представники топ-менеджменту, аналітики, експерти, в тому числі зовнішні. Такі рішення спираються на колективні знання і досвід, що дозволяє не тільки передбачати, а й впливати в потрібному напрямку на хід подій. При цьому дуже важливе вміння дивитися на проблеми творчо, орієнтуватися на знаходження новаторських рішень. Кожний колектив накладає на стратегічне рішення відбиток свого стилю. Певні особливості створюються також різноманітністю й неповторністю умов функціонування і розвитку конкретних організацій, окремих періодів діяльності.

-Рішення виступає як комплексна програма дій на перспективу. Воно має забезпечити ефективне функціонування організації шляхом чіткої координації й дотримання необхідної пропорційності у взаємодії окремих частин, а також зовнішніх зв'язків. Тільки в цьому випадку досягається стійка кооперація і переваги спеціалізації. Стратегічне рішення, звісно, підтримує систему внутрішнього поділу праці та водночас якісно закріплює планомірність, а також інші сфери організаційних відносин.

Спільна риса стратегічних рішень – їх директивний характер. Чіткий порядок, високий рівень узгодженості в діяльності різних ланок організаційного процесу потребують високої виконавчої дисципліни, своєчасної та точної реалізації прийнятих рішень.

Стратегічне рішення завжди спрямоване на подолання суперечностей. Здається, там, де розвиток організації відбувається стійко, без великих труднощів, не виникає необхідності в активному втручанні в хід справи. Але умови діяльності постійно змінюються, тому, подолавши одну суперечність, організація зустрічається з іншою, і це закономірно.

Для стратегічних рішень характерний високий рівень невизначеності. Це пов'язано із тим, що період реалізації стратегічних рішень – значний (від 2 до 20 років). Тому спрогнозувати всі зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства й визначити бажану реакцію на них протягом цього часу практично неможливо. Можна лише визначити приблизні сценарії розвитку для підприємства, а також мати розроблену множину стратегічних альтернатив як запасні плани для реагування на непередбачувані обставини.

Стратегічні рішення глобальні і їх наслідки є важливими для всього підприємства. Стратегія взагалі і стратегічні рішення зокрема на підприємстві охоплюють такі важливі питання, як збільшення частки ринку, формування конкурентних переваг, досягнення лідерства в технологіях, інноваційній діяльності тощо. Досягнення таких цілей відбувається при об'єднанні зусиль всіх підрозділів підприємства завдяки впровадженню змін у всіх сферах діяльності. Наслідки реалізованих стратегічних рішень визначають умови функціонування підприємства в майбутньому.

Рис 2. Особливості у прийнятті стратегічних рішень з урахуванням знаходження підприємства у певній фазі циклу розвитку

Але, ми вважаємо, що існують важливі спільні моменти у прийнятті стратегічних рішень з урахуванням знаходження підприємства у певній фазі циклу розвитку, як запропоновано на рис.2. На нашу думку, побудова загальної процедури прийняття стратегічних рішень з урахуванням чинника циклічності повинна починатись з отримання результатів від стратегічного аналізу зайнятої конкурентної позиції підприємства сфери послуг.

Завдання стратегічного аналізу полягає в змістовній та формальній характеристиці об'єкта дослідження, виявленні особливостей, закономірностей та тенденцій його розвитку, визначенні способів управління цим об'єктом. Кінцевою метою стратегічного аналізу є надання інформації менеджерам та іншим зацікавленим особам для прийняття адекватних стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому підприємства. Стратегічний аналіз є інструментом для визначення та оцінки внутрішнього стану підприємства та оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства. Перші два етапи стратегічного аналізу – виявлення місії та цілі, наступні три – дослідження середовища підприємства. Багато авторів пропонує проводити спочатку аналіз зовнішнього середовища, а потім вже внутрішнього в два етапи. Проте, на мою думку, сам порядок проведення аналізу принципового значення не має, оскільки все одно прийдеться одночасно йти ітераційним шляхом: аналіз ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звернення до зовнішньої, а дослідивши деякі аспекти зовнішнього середовища, слід звернутися до внутрішнього. Внаслідок аналізу внутрішнього середовища проводиться оцінка стратегічного потенціалу в межах поставленої цілі: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, стану функцій і проектів підприємство відповідає цільовим вимогам. По закінченню аналізу встановлюються сильні та слабкі сторони підприємства, а саме сильні сторони – це можливі ключові фактори успіху для потенціал для побудови майбутньої стратегії.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, що створюються зовнішнім середовищем, дає можливість оцінити наявні і потенційні можливості та загрози.

Треба зауважити, що згідно отриманих результатів від здійснення стратегічного аналізу підприємства сфери послуг з урахуванням певної фази циклу розвитку, необхідно розробити процедуру прийняття стратегічного рішення, що поділяється на два блоки дій – дії пов'язані із розробкою стратегічного рішення та дії пов'язані з прийняттям рішення.

На нашу думку, для підприємства сфери послуг розробка рішення повинна включати в себе наступний набір дій:

- аналіз факторів спричинивши появу проблеми або коло проблем, стосовно яких необхідно прийняти рішення;
- аналіз ймовірних наслідків відсутності прийнятого рішення або наслідків прийняття рішення з високим ступенем відхилення від діапазону раціональних рішень;
- формування спектру критеріїв та обмежень, за якими має бути прийняте рішення;
- пошук найбільш компетентних відповідальних осіб, спеціалістів, експертів які б сприяли розробці та оцінці рішення;
- постановка завдань;
- пошук інформації, її опрацювання та аналізування;
- визначення вихідних характеристик проблеми із урахуванням накладених

обмежень;

-затвердження мети та критеріїв управління, їх кінцеве формулювання.

Прийняття стратегічного рішення повинно міститися в наступному алгоритмі (рис.3).

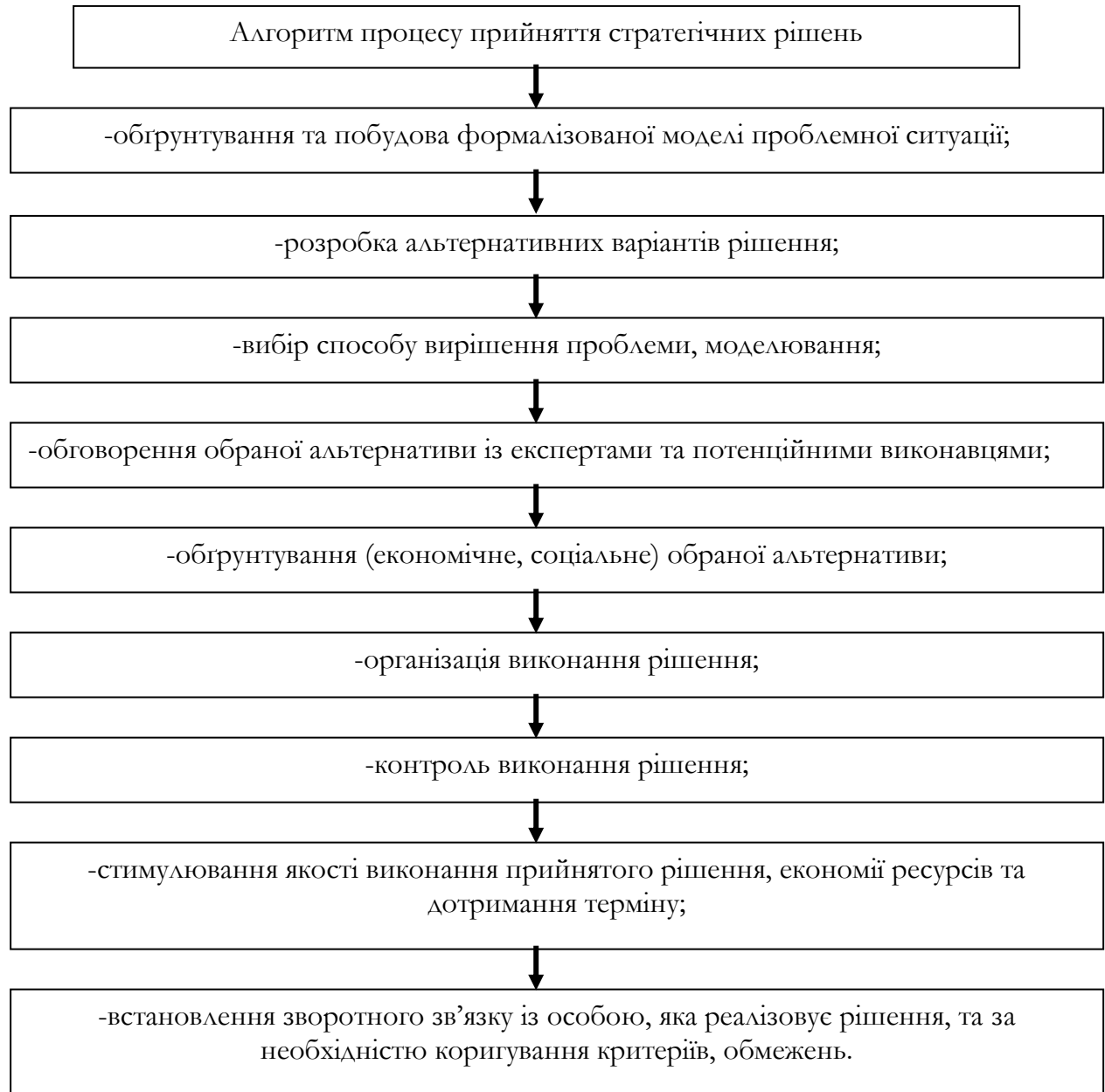


Рис 3. Етапи алгоритму прийняття стратегічних рішень на підприємстві сфери послуг

Отже, після визначення процедури прийняття стратегічного рішення, на нашу думку, необхідно побудувати певну модель стратегічного управління для підприємства сфери послуг, що повинна мати наступні характерні риси:

1.Базуватись на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому

підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. На основі результатів системного аналізу орієнтуватись на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрувати увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволити спрогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачити застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо). Дані характеристики не повністю відображають сутність моделі стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш суттєві її складові.

Також, слід мати на увазі, що характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої приналежності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління; рівня кваліфікації персоналу тощо. Тобто, ці елементи є взаємопов'язаними між собою і будь-які зміни в одному з них призведуть до аналогічних змін в іншому.

Висновки з проведеного дослідження. Процес розробки та прийняття стратегічного рішення є тривалим та дуже відповідальним, оскільки виступає базою для рішень всіх ієрархічних рівнів підприємства сфери послуг. Рішення такого роду дуже складно або неможливо прийняти самотужки в зв'язку із зростанням рівня їх ризикованості порівняно із тактичними рішеннями. В таких випадках керівник залучає фахівців, які допомагають розробляти рішення, формують критерії та діапазон прийняття рішення, а також експертів, котрі оцінюють рішення на предмет ефективності його реалізації та досягнення цілей. Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності підприємства, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління. Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємств сфери послуг з урахуванням чинника циклічності робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним. Отже, прийняття стратегічних рішень на підприємстві в сучасних умовах є циклічним і безперервним, одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відтинком часу інформацію.

Література: 1. Мачкур Л.А. Стратегічний контроль та його місце в системі управління підприємством// Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць, – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – С. 151-158. 2. Маркович І. Теоретичне

дослідження ролі планування в стратегічному управлінні підприємством / І. Маркович // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2(7). – С. 125-131. 3. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко. – Харків: Основа, 2008. – 312 с. 4. Пастухова В.В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В.В. Пастухова. Збірник наукових праць, – Київ – 2013. – №2. – С. 25-30. 5. Хміль Т.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие/ Т.М. Хміль, С.К. Василик, Л.О. Шишмарёва. – Х.: ИНЖЭК, 2009. – 136 с. 6. Шатілова О. В. Оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства / О. В. Шатілова // Формування ринкової економіки (Електронний ресурс): зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; відп. ред. А. Ф. Павленко. – К.: КНЕУ, 2010. – Ч. 2. – С. 195-203. 7. Шемаєва Л.Г. Конкурентоспроможність та економічна безпека підприємств в умовах стратегічного розвитку / Шемаєва Л.Г. Дем'яненко Г.Є. // ВІЗ «Ун-т економіки та права «КРОК», – К, 2013. – 39 с. 8. Мирошниченко Ю. О. Дослідження впливу циклічності економічних процесів на діяльність вітчизняних підприємств / Ю. О. Мирошниченко // Управлінські аспекти підвищення національної конкурентоспроможності / Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 2013. – Сімферополь: ВіТроПринт, 2010. – С. 60-64.

АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

Птащенко О.В. к.е.н. доцент, Ващенко А. магістр

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Анотація. У статті викладено результати досліджень у сфері розвитку інноваційної діяльності на підприємствах, що займаються туристичною діяльністю, запропоновані шляхи поліпшення інноваційної діяльності в сфері туризму. Автором аналізується роль інновацій на підприємствах в туристичній сфері, проблеми в використанні інноваційних інструментів в даній індустрії, досліджується взаємозв'язок між впровадженням інновацій та рівнем розвитку туристичної сфери.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційні інструменти, туристична індустрія.

АКТИВИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

Птащенко Е.В. к.э.н. доцент, Ващенко А. магистр

Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця

Аннотация. В статье изложены результаты исследований в сфере развития инновационной деятельности на предприятиях, которые занимаются туристической деятельностью, предложены пути улучшения инновационной деятельности в сфере туризма. Автором анализируется роль инноваций в туристической сфере, проблемы в использовании инновационных инструментов в данной индустрии, исследуется взаимосвязь между внедрением инноваций и уровнем развития туристической сферы.

Ключевые слова: инновация, инновационная деятельность, инновационные инструменты, индустрия туризма.