

Особливості споживчої кооперації їх вплив на здійснення стратегічного управління та функціональна роль стратегічного аналізу

Визначення завдань і напрямів управління кооперацією вимагає уточнення понять „система управління”, „структура системи управління”, „ієрархія управління”, методи управління, концепція управління, стратегічне управління стосовно споживчої кооперації.

У загальному вигляді під системою розуміють наявність множини об’єктів з набором зв’язків між їхніми властивостями. При цьому об’єкти (частини) функціонують у часі як єдине ціле – кожний об’єкт, підсистема, ланка (комірка) функціонують заради єдиної мети, яка стоїть перед системою в цілому.

Будь-яка система характеризується структурою – частковим упорядкуванням її елементів за тією чи іншою ознакою. Структура соціально-економічної системи у загальному вигляді складається з двох елементів – керуючої підсистеми (виробничо-господарської системи або об’єкта управління), взаємозв’язки між якими показані на рисунку 1.

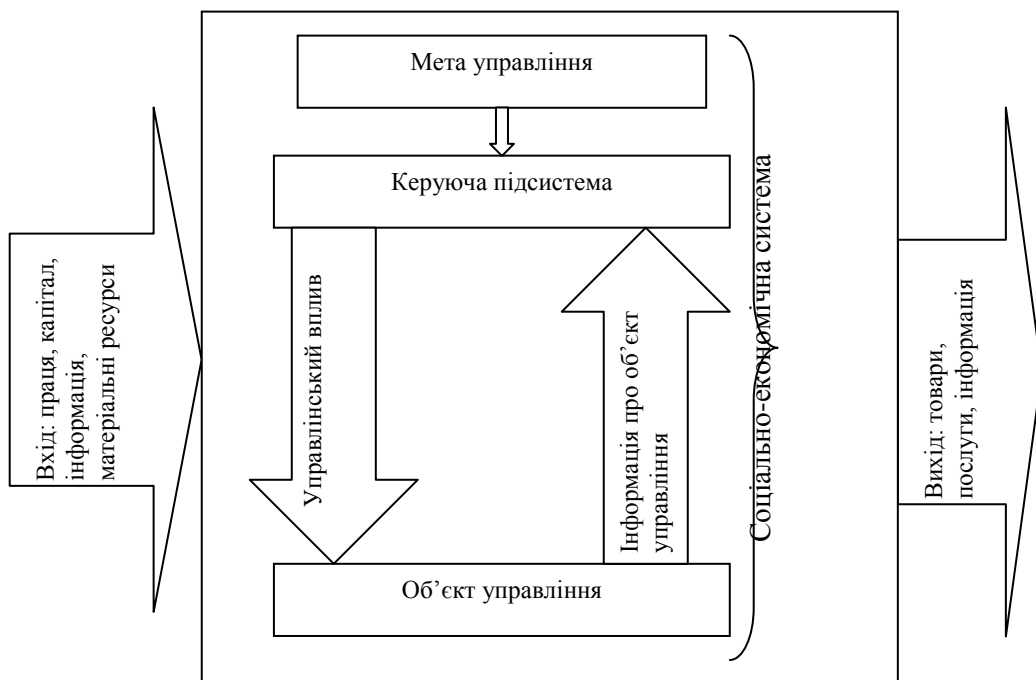


Рис.1 - Господарючий суб’єкт як соціально-економічна система.

Система управління – це єдність організаційно-правової форми і структури управління певним соціально-економічним об’єктом. Організаційна структура управління є вторинною, похідною від організаційно-правової форми суб’єкта господарювання, що пояснює відмінність в організаційних структурах управління різних видів підприємств.

У зв’язку зі складністю побудови соціально-економічних систем у системі управління діє певна множина елементів, виникає необхідність „управляти управлінською працею”, забезпечувати єдність відносно самостійних складових частин окремих видів управлінської діяльності, єдине управління відповідною соціально-економічною системою. Оскільки кількість елементів даної системи може досягати значної величини, один щабель управління не може управляти всіма ними і вони повинні бути поділені на декілька груп з власними управляючими ланками. Ці групи, включаючи керуючі підсистеми, у свою чергу повинні бути такими, що управляються, для забезпечення єдності всієї системи управління. Інакше кажучи, у складних соціально-економічних системах виникає ієрархія управління.

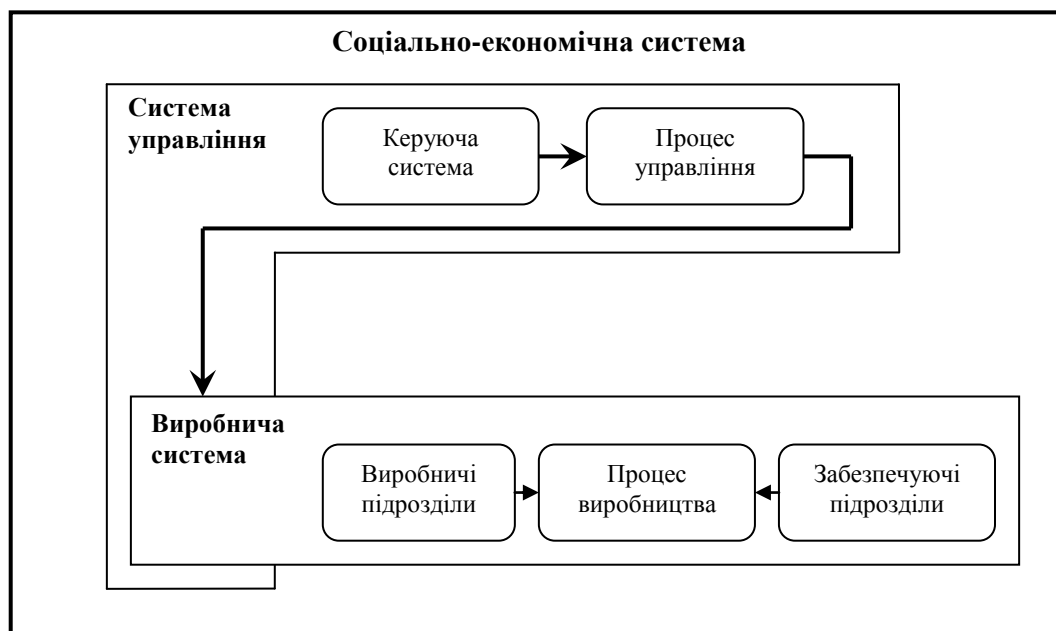


Рис.2 . Структура системи управління суб'єктом господарювання.

Виходячи з цього розглянемо споживчу кооперацію України, як систему. Однією із особливостей є те, що за своєю структурою вона є складовою ієрархічною системою (рис.3.).



Рис.3. Ієрархічна структура споживчої кооперації.

Під кутом зору змісту управління у цій ієрархічній системі, кожний вищий щабель здійснює управлінський вплив на всі, що є нижче за нього. Однак цей вплив за останні роки набув більш „м'якого” характеру порівняно з дореформовим періодом, оскільки тепер на договірних засадах „споживспілки ... виконують делеговані споживчими товариствами та їх спілками повноваження і функції”, а не є органами директивного управління підпорядкованими організаціями. Діяльність споживспілок і споживчих товариств базується на загально визначених кооперативних принципах: добровільність і відкрите членство; демократичний членський контроль; економічна участь членів кооперативу; автономія і незалежність; співпраця між кооперативами і споживспілками; участь у суспільстві.

Отже, об'єкт нашого дослідження є соціально-економічна система, яка не має єдиної ієрархічної організованої системи управління. Системи управління існують у кожній

ланці споживчої кооперації, вдосконалення яких повинне відбуватись паралельно і у взаємному зв'язку та підтримуватись єдину концепцію управління.

Специфічна особливість систем управління у всіх ланках споживчої кооперації – функціонування двох підсистем: 1 підсистеми органів громадського самоврядування та 2 - підсистеми органів професійного управління соціальною та господарською діяльністю організацій і підприємств споживчої кооперації. Ці дві підсистеми відрізняються як за сферами своєї діяльності, так і структурою, повноваженнями, правами та відповідальністю (рис.4.). За всіма параметрами система органів громадського самоврядування є первиною, а система органів професійного управління – вторинною, тобто формується першою, діє в межах, визначених для неї, і відповідає за результативність свого функціонування перед системою громадського самоврядування.

Адаптація споживчої кооперації до нових умов життєдіяльності потребує перебудови обох підсистем управління нею. На думку []. Головними пріоритетами при цьому повинні стати: комплексне реформування організаційної побудови споживчої кооперації і структури управлінського апарату; підвищення організаційної ролі правлінь споживчих товариств і спілок; відновлення у повному обсязі ролі і значення пайовиків у процесі управління і контролю; досягнення істотних змін у якісному складі кадрів; розмежування функцій виробничих працівників і найманого персоналу; перехід до професійного управління; розширення і поглиблення професійної підготовки керівників і спеціалістів з менеджменту, фінансів, права, комерційної і зовнішньоекономічної діяльності, комп'ютерних технологій і т.д.; приведення чисельності працівників споживчої кооперації у відповідність до обсягів діяльності і виробничих потреб підприємств та організацій; підвищення рівня соціальних гарантій і соціального захисту працівників; впровадження ефективної системи оплати праці, яка б стимулювала зростання кількісних і якісних показників; використання сучасних інформаційних систем, комп'ютерних програм з метою підтримки інформаційного обслуговування процесів управління споживчими товариствами, спілками і підприємствами. Таким чином, одним із пріоритетних напрямів перебудови управління споживчою кооперацією є розробка основних теоретичних і методологічних позицій впровадження менеджменту в практичну діяльність підприємств і організацій. Це повинен бути, продовжується далі, не механічний процес перенесення зарубіжного досвіду, а творча реалізація нових рішень, конкретна робота з пошуку реальних шляхів, форм і методів їх органічного поєднання в єдиній цілісній системі господарства, радикальні та вирішальні кроки і свідомо сміливість в практичному застосуванні менеджменту на підприємствах споживчої кооперації України.

Для ефективного здійснення менеджменту кооперацією необхідно вибрати її модель. Складність постановки проблеми викликана тим, що у сучасній економіці та її науково-методичному забезпеченні відбуваються постійні зміни. Так, тривалий час кооперація розвивалася в умовах дії командно-адміністративної моделі управління, характерними рисами якої була обмежена самостійність кооперативів і встановлення найважливіших планових завдань їх розвитку з центру, на державному рівні. У 1992р. після прийняття Закону України „Про споживчу кооперацію” в кооперативній системі була випробувана ліберальна модель управління, відповідно до якої кооперативи не одержали практично нічого, крім закону, та необмежену самостійність своєї діяльності.

Органи громадського самоврядування і контролю

Найманий (професійний)

апарат

управління

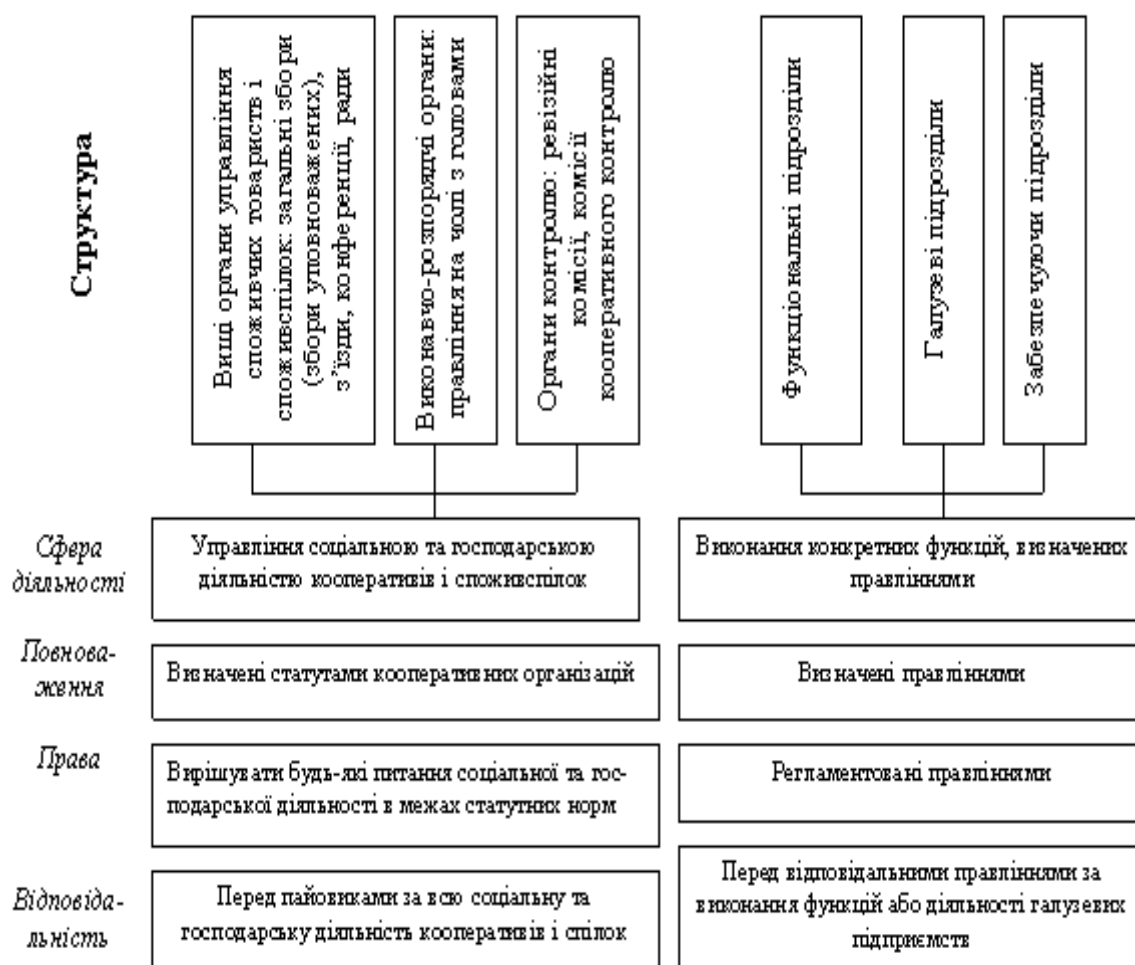


Рис.4. Відмінності у функціонуванні органів громадського самоврядування і професійного управління у системі споживчої кооперації.

Як стверджують фахівці–кооператори для споживчої кооперації не підходить ні одна із вищеназваних моделей управління. Однак, в останні роки погляди на методи організації та управління господарськими структурами дістали найбільш радикальний розвиток, що зумовлено зміною (під впливом зовнішніх обставин) самих засад функціонування. Так, практично закріпилась і набуває подальшого розвитку теорія мультидивізіональної організації великих підприємств, яка базується на їх поділі на низку відносно самостійних і ринково мобільних підрозділів (підприємств), націлених на досягнення мети і об'єднаних адміністративно-фінансовими зв'язками. Концепція „маркетингової економіки”, орієнтованої на потреби споживачів, поступово змінюється концепцією „енвіроментальної економіки”, яка переорієнтовується на збереження стабільності та цілісності природного соціального і економічного середовища.

Кожній моделі управління відповідає певна система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації, тобто відповідає певна концепція.

Ринкове трансформування системи управління (споживчою спілкою) являє собою сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на поступову зміну сутності і характеру економічних відносин, що складаються між суб'єктами й об'єктами управління

в процесі господарювання. Так все дедалі більшого поширення набуває освоєння ринкового інструментарію управління.

Прослідковуючи процеси трансформації споживчої кооперації у ринкову систему господарювання правомірно стверджувати, що відбувається реструктуризація системи і все більшого поширення набуває освоєння ринкового інструментарію управління.

Одним із обов'язкових елементів в умовах реструктуризації (реформування) вітчизняних підприємств стає принцип стратегічного підходу управління всіма напрямками діяльності підприємства.

Поняття „реструктуризація” та „стратегічний менеджмент” тісно пов'язані.

Аналіз наукової літератури дозволив виділити декілька точок зору на категорію поняття „реструктуризація підприємств”. У найбільш загальному вигляді поняття реструктуризація розглядається як:

- 1) будь-які зміни стратегічного характеру на підприємстві;
- 2) реструктуризація – це комплексні та взаємопов'язані зміни структур, що забезпечують функціонування підприємства в цілому.

Ряд авторів досліджуючи це явище, зупиняються (роблять наголос) на окремих аспектах (цілі, напрямки, наслідки реструктуризації). Так, Дж. Монтгомері стверджує, що наслідки реструктуризації полягають у докорінних змінах діяльності підприємства, його управлінні, робочій силі, в структурі фінансів з метою підвищення прибутковості, скорочення витрат і поліпшення якості продукції.

О. Паровий відзначає, що процес реструктуризації повинен забезпечити „збільшення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств з метою підвищення ефективності виробництва та ефективного розподілу ресурсів”.

На думку П. Белих та М.А. Федотова реструктуризація – це процес, який направлений на створення умов для ефективного використання всіх факторів виробництва з метою підвищення фінансової стійкості і росту конкурентоспроможності, реалізація концепції реструктуризації повинна забезпечити позитивні коротко- і довготривалі зміни в діяльності підприємства, результатом яких буде зростання ринкової вартості власного капіталу компанії і курсової вартості її звичайних акцій.

Реструктуризація пов'язується із зміною форм і методів управління виробництвом: „реструктуризація – це послідовне застосування сукупності організаційно-економічних, правових, інформаційно-технічних заходів, спрямованих на усунення суперечностей між вимогами ринку і застарілою системою форм і методів управління виробництвом”.

Реструктуризація виступає як трансформація виробництва та зміна відносин з контрагентами: „реструктуризація підприємств у постсоціалістичну епоху зумовлює корінну трансформацію їх організаційно-правових форм, виробничо-технологічної структури, системи менеджменту та взаємодії з контрагентами і державою”.

У реструктуризація пов'язується із „приведенням умов функціонування підприємства з розробленою стратегією підприємства”.

Наведені визначення не суперечать одне одному, і в тій чи іншій мірі показують взаємозв'язок реструктуризації підприємства (організації) та стратегії, оскільки стратегічний менеджмент націлений на попередження (чи виходу) із кризи, на стійку ефективну роботу організації, та ін. Функції стратегічного менеджменту, а саме стратегічний аналіз повинні ціленаправлено реалізувати керівники для досягнення конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, стратегічний менеджмент є початковим етапом реструктуризації, її фундаментом.

Підприємствами в країнах з розвинутою ринковою економікою нагромаджений значний досвід стратегічного управління, де сформована сучасна наука щодо нього.

В господарській практиці України механізм стратегічного управління (менеджменту) знаходиться на стадії становлення. Необхідність впровадження принципів і методів стратегічного управління вітчизняними підприємствами зумовлена вже на

початкових етапах перехідного періоду, як реакція на нестабільність зовнішнього середовища.

Застосування у практику підприємств ідей і технологій стратегічного управління зумовлене також рядом умов, які склалися на сьогодні – динамікою ринку, що важко прогнозується, – великою кількістю директивних рішень і законодавчих актів, їх постійною зміною; зростанням агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері, а також за умови реструктуризації та реформування підприємств (організацій) та ін.

Стратегічний менеджмент як самостійна наука про управління та і сам термін „стратегічне управління (менеджмент)” появився і став предметом всестороннього дослідження на заході у 60-70-х роках. Однак, це не є зовсім новий тип управління, а результат еволюції систем загально фірмового управління. Аналіз економічної літератури з цих питань дозволив прослідкувати і виділити наступні історичні етапи розвитку та становлення стратегічного управління (табл. 1). Необхідність зміни однієї системи іншою зумовлені – значним рівнем нестабільності, зростанням конкуренції, необхідністю асортименту, який би задовольняв нові потреби ринку, процесів управління; використання у виробництві останніх досягнень науки і техніки, нововведень, ефективних систем управління якістю, автоматизованих комп’ютерних систем, використання інтелектуальних технологій із одночасною все меншою можливістю передбачати майбутнє, інтеграційними процесами, процесами глобалізації бізнесу. А також стратегічний менеджмент як концепція управління виник за умови:

- появи нових, більш складних завдань, що обумовлено динамічністю і незвичністю обстановки, яка відрізняється великою кількістю змінних, складним характером залежностей, наявністю випадкових факторів і часових обмежень;
 - швидко змінюваних завдань і необхідності прискорення реакції організації на зміни в навколишньому середовищі;
 - великої (значної, дорогої) ціни помилок від прийняття помилкових рішень;
- відсутністю розроблених формалізованих схем і процедур якісних невизначених завдань, які характерні для менеджменту. Таким чином, еволюцію систем управління можна розглядати як реакцію на ускладнення управлінських завдань. Необхідність і важливість стратегічного менеджменту в умовах ринкової економіки зумовлена (визначається) його роллю (значенням) і (викликана) та його перевагами, до яких відносять:
1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються; а також факторів „невизначеності майбутнього”.
 2. Можливість врахування об’єктивних (зовнішніх та внутрішніх) факторів, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувані відповідні інформаційні банки.
 3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
 4. Забезпечити довго- та короткострокову ефективність та прибутковість організації.
 5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизувати у вигляді планових завдань.
 6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.
 7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відчутної системи регулювання, контролю та аналізу.
 8. Оптимізація виробничого персоналу та системи зовнішніх зв’язків, що є сприятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.
 9. Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Таблиця 1
Еволюція етапів управління організацією з урахуванням майбутнього

Характеристика етапів		Період (за Ансофф ом)	Параметри (за Ансоффом)	Основні характеристики
За Немцовим	За Ансоффом			
<u>Етап 1</u> Поточне правління „за відхиленням”	Управління на основі контролю за виконанням постфактум	З 1900р.	Бюджету- вання	Діяльність організації орієнтована на своєчасну реакцію на ситуацію, що складається. Планування обмежується розробкою бюджетів і поточних планів організації. (Аналіз заради аналізу).
<u>Етап 2</u> Управління „від досягнутого”, з елементами передбачення майбутнього	Управління на основі екстраполяції майбутне передбачається шляхом екстраполяції минулого	З 1950-х рр..	Довгостроко ве планування	В діяльності організації застосовуються елементи аналізу і контролю ситуації, що складається як у зовнішньому оточенні організації, так і в самій організації. При плануванні використовується екстраполяційне передбачення майбутнього.
<u>Етап 3</u> Управління „за цілями”, з організацією на зовнішнє середовище	Управління на основі передбачення змін. Темп змін прискорився, однак є можливість їх передбачення і врахування при розробці стратегічного плану	З 1970-х рр..	Стратегічне планування	Діяльність організації націлена на урахування кон’юнктури ринку, опановується „стратегічне мислення персоналом”. Планування має характер стратегічного, розробляються „стратегічні відповіді” на дії конкурентів у категоріях „продукт- ринок”.
<u>Етап 4</u> Стратегічне управління	Управління на основі гнучких термінових рішень, коли ситуації виникають так швидко, що їх неможливо передбачити	З 1990-х рр..	Стратегіч- ний менеджмент	Діяльність націлена на активну підготовку майбутнього та створення ситуації, яка була б максимально наближена до поставлених цілей організації в майбутньому. Застосовується стратегічне планування, яке пронизує всі підсистеми діяльності фірми, використовується від досягнення зазначених вище етапів.

Певній моделі управління (організацією) відповідає концепція. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Актуальність стратегічного управління в умовах економічної невизначеності не викликає сумнівів, однак, існує рад труднощів, які пов'язані із тим, що формування теоретичних основ, щодо організації, методології і методики стратегічного управління знаходиться на початковій стадії дослідження. Потім, необхідна адаптація основ стратегічного управління, які розроблені західними вченими до вітчизняних економічних умов.

Для того щоб застосувати концепцію стратегічного управління та стратегічного аналізу як її функції у діяльності спілок споживчої кооперації розглянемо суть, зміст та процес стратегічного управління взагалі.

Прослідковуючи розвиток економічної думки щодо стратегічного управління та ролі у ньому економічного аналізу можна зазначити про різноманітність у поглядах.

Ряд авторів зупиняються на окремих аспектах (цілі, напрямки управлінським процесом). Так, А.Н.Люкшинов стверджує, що стратегічний менеджмент – це діяльність щодо забезпечення реалізації цілей організації в умовах динамічного, мінливого і невизначеного середовища, яка дозволяє оптимально використовувати існуючий потенціал і пристосовувати його до зовнішніх вимог “- це галузь наукових знань, яка охоплює методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації для досягнення цілей організації”.

„Стратегічне управління – це процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, який ґрунтується на співставленні власного ресурсного потенціалу підприємства із можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно функціонує. Стратегію можна розглядати як основна зв'язкова ланка між тим, чого організація хоче досягнути – її цілями і поведінкою (політикою), яку вибрали для досягнення цих цілей”.

“Стратегічний менеджмент – це комплексна система управління, яка ґрунтується на прогнозуванні зовнішнього середовища і розробці способів адаптації підприємства до його змін визначають автори В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова”.

Неможливо не погодитись із думкою Б.Г. Литвака, який стверджує, що стратегічне управління – це не тільки фіксування бажаного стану організації в майбутньому, але і перш за все забезпечення можливості прийняття ефективних стратегічних рішень сьогодні, які націлені на досягнення бажаного стану у майбутньому.

За Тампсоном і Стріклендом стратегічне управління – це процес за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів при постійних змінах та розвитку.

Стратегічне управління також називають ще ринковим стратегічним управлінням (Strategic market managements). Пояснюється це тим, що стратегічні рішення в більшій мірі повинні враховувати розвиток ринку і зовнішнього оточення чим внутрішні фактори, тобто мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів, ринок і т.д.) і в управлінні здійснювати маркетинговий чи ринкових підхід на відміну від виробничого, який зорієнтований на внутрішні можливості.

Однак, питання пріоритетності (першості) є спірним. Не відкидаючи важливості впливу зовнішнього середовища на прийняття стратегічних управлінських рішень ми не погоджуємось на його пріоритетність та першочерговість в стратегічному менеджменті, оскільки основою є сама господарююча система із її виробничим, трудовим та фінансовим потенціалом (стратегічним), внутрішнім потенціалом, а зовнішні обставини повинні вносити свої корективи.

Концептуальний підхід присутній у визначенні стратегічного управління в авторів Шершньової З.Є. та Оборської С.В., які виділяють, що, стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановити цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій („стратегічного набору”).

На думку Володькіна “стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, який направлений на розробку і реалізацію стратегії фірми із врахуванням змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі”.

А.І. Панов стверджує, що “стратегічний менеджмент – це управлінська діяльність щодо розробки і реалізації довгострокових цілей, підтриманню ефективних взаємовідносин фірми з її оточенням при відповідності поставлених цілей її внутрішнім можливостям”.

Стратегічний менеджмент, вважає Р.А.Фатхутдінов – це теорія і практика забезпечення конкурентоспроможності і ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при (за) покладення (доручення) відповідальності за цю роботу на її керівника.

Взаємозв'язок стратегічного із оперативним управлінням прослідковується у визначенні С.А.Масютіна, який стверджує, що стратегічне управління визначається як комплекс не тільки управлінських стратегічних рішень, які спричиняють довготривалий розвиток підприємства, але і конкретних дій (заходів), що забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішньої кон'юнктури, які спричиняють необхідність стратегічних маневрів, перегляду цілей і коректування загального напрямку розвитку.

Ряд авторів ототожнюють стратегічне управління із плануванням хоча ці поняття слід відрізнити одне від одного, оскільки в силу вони є різними з причини, що планування є функцією, тобто складовим елементом управління. Як вірно відмітив Уорд Кіт, стратегічне управління на відміну від стратегічного планування є орієнтованою системою, яка не обмежується розробкою стратегії, але і розглядає процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль. Під “стратегічним менеджментом” слід розуміти інтегрований управлінський підхід, який об'єднує елементи планування, реалізації і контролю функціонування бізнес-стратегії. Автор розглядає стратегічний менеджмент як ітеративний процес аналізу, обліку планування і контролю.

Вивчення вищеописаних трактувань суті стратегічного управління, примінення їх до системи споживчої кооперації, дозволяє нам стверджувати, що стратегічне управління споживчою спілкою, як господарської системи – це процес розробки, реалізації, та контролю довгострокових цілей щодо підтримання ефективних взаємовідносин між зовнішнім середовищем та її потенціалом (можливостями).

Немає одностайності думок щодо принципів стратегічного управління. Опрацювання літературних джерел з цього питання дозволило виділити наступні принципи стратегічного управління.

1. Принцип науково-аналітичного передбачення і розробка стратегії.
Цей принцип базується на тому, що для розробки стратегічного рішення необхідно здійснювати економічний аналіз попередньої діяльності організації, загальної ситуації фінансово-господарської діяльності, динаміку її зміни. Необхідний прогноз із розробкою сценаріїв розвитку організації у найближчій та подальшій перспективі. Перевірені, науково-обґрунтовані стратегії можуть бути розроблені завдяки детальному аналізу з виявленням основних факторів, що визначають розвиток організації і найбільш імовірний тенденцій їх змін.
2. Принцип врахування і узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку організації.
Розвиток організації визначається як зовнішніми так і внутрішніми факторами. Стратегічні рішення прийняті на основі врахування тільки однієї з груп факторів будуть недостатньо системними і помилково прийнятими.
3. Принцип відповідності стратегічного і оперативного управління організації.

Це зумовлено тим, що оперативне управління є своєрідною „виконавчою системою” при реалізації стратегічного управління, тому ефективна діяльність організації (спілки) можлива при умові відповідності (тактики) її стратегії, а формування стратегії повинно враховувати реальні можливості вирішення оперативних завдань.

4. Специфічність, що пояснюється різноманітністю стратегічної поведінки підприємства.
5. Альтернативність і багатоваріантність.
6. Принцип пріоритетності людського фактору організації, який формується споживачами, що зумовлено наступними аспектами:
 - ефективне досягнення стратегічних цілей можливе через „збудження” зацікавленості персоналу і особливо осіб, які приймають управлінські рішення;
 - необхідно, щоб управлінський персонал (менеджери) володіли професійними якостями, які необхідні для реалізації стратегічних рішень;
 - діяльність організації направлена на задоволення ринкового попиту, який формується людьми-споживачами.
7. Принцип визначеності стратегії та організація стратегічного контролю.

Щоб забезпечити розуміння персоналом поставлених перед ним завдань, які впливають із сформованої керівництвом стратегії, необхідне чітко її формування і визначення. Одним із основних принципів практичного управління – це принцип зворотнього зв’язку і адекватна реакція керівництва організації на відхилення у виконанні плану діяльності, що забезпечує ефективний контроль, дієвість якого можлива при наявності чітко сформованої стратегії.

8. Принцип відповідності стратегії організації наявним технологіям.

Тут мається на увазі технології за допомогою яких послідовно вирішуються завдання, пов’язані із стратегічними цілями. До них слід віднести не тільки технології виробництва продукції чи надання послуг, але і технології отримання необхідних інвестицій, організації фінансових потоків, створення стабільної фінансової ситуації, технології прийняття управлінських рішень і т.д.

9. Принцип відповідності стратегії організації наявними ресурсами.

Сюди крім традиційних ресурсів: сировина, матеріали, енергія ... слід віднести і персонал, інформацію, ділових партнерів

10. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Сформовані вище принципи стратегічного управління ще раз підтверджують необхідність здійснення (примінення) методів і прийомів економічного аналізу як функції управління для прийняття і реалізації управлінських рішень у стратегічному управлінні.

Дещо по-різному у літературі описують алгоритм процесу проходження окремих етапів стратегічного управління. ознайомившись із ними слід відмітити, що спільним для всіх є:

- аналіз навколишнього середовища (зовнішнього та внутрішнього);
- аналіз потенціалу (можливостей) організації;
- визначення загального напрямку розвитку організації (місця, цілі);
- формулювання стратегії (прийняття стратегічних рішень);
- здійснення, реалізація стратегії;
- контроль реалізації стратегії.

Пристаювавши до умов і особливостей нашого об’єкту дослідження, ми можемо запропонувати наступну схему. Із схеми та наведених визначень ми можемо зробити висновок, що результатом стратегічного управління є процес розробки і реалізації стратегії. А інструментом (інформаційною базою) цих процесів є стратегічний аналіз, тобто кожен етап стратегічного менеджменту потребує аналітичного забезпечення, інакше кажучи застосування аналітичних прийомів та методів з метою розробки та реалізації стратегії контролю над її виконанням.

Стратегічний аналіз, як функція управління, призначений для розгляду явищ і процесів діяльності підприємства з позицій майбутнього (перспектив розвитку) і тісно пов'язаний з прогнозуванням та іншими функціями (рис. 5.)



Рис. 5. Взаємозв'язок функцій стратегічного управління.

Не зупиняючись на розгляді і поясненні кожної із функцій стратегічного управління перейдемо до розгляду методології (методики) стратегічного аналізу як початкової і загальної функції. Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних в наслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Метою стратегічного є змістовний, формальний опис об'єкту дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є інформаційною базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Основними завданнями стратегічного аналізу є: обґрунтування стратегії підприємства; розробка стратегічної програми та прогноз її виконання.

Отже, стратегічний аналіз підприємства – це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ які можуть вплинути на здатність підприємств досягти своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

У процесі стратегічного аналізу необхідно здійснити аналіз мікро і макросередовища підприємства та перейти до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії.