

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СФЕРИ НЕВИРОБНИЧОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

© 2015 ЧЕПУРДА Л. М.

УДК 330.44(477)

Чепурда Л. М. Методологічні аспекти стратегічного управління підприємством сфери невиробничого обслуговування

Визначено, що принцип цілеспрямованої інтеграції та оптимізації сукупних відносин «підприємство – споживач» є визначальним у розгляді процесу обслуговування з його наскрізним, взаємопов'язаним і взаємовизначеним характером, який охоплює всі стадії життєвого циклу сукупної діяльності суб'єктів ринкових відносин. Показано, що розробку системи стратегічного управління підприємства сфери невиробничого обслуговування доцільно прив'язувати до процесу обслуговування в такому порядку: визначити стратегічні цілі та показники діяльності підприємства у цілому, одночасно розробити процес обслуговування верхнього рівня; провести регламентацію процесу обслуговування, одночасно розробляючи систему показників для цього процесу. Стверджується, що ефективність стратегічного управління підприємством забезпечується завдяки: створенню та підтримці у працездатному стані єдиної системи стратегічних цілей, показників і критеріїв їх досягнення; можливості такого управління на постійній, регламентованій основі за рахунок постановки даних цілей, їх доведенню до рівня процесів (підрозділів підприємства) і створенню системи вимрюваних показників, на підставі яких здійснюється управління процесами.

Ключові слова: методологія, система стратегічного управління, система регламентації процесу обслуговування, суміщення систем.

Рис.: 1. **Бібл.:** 10.

Чепурда Лариса Михайлівна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Черкаський державний технологічний університет (бул. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

E-mail: unicorn1963@bk.ru

УДК 330.44(477)

UDC 330.44(477)

Чепурда Л. М. Методологические аспекты стратегического управления предприятием сферы непромышленного обслуживания

Определено, что принцип целенаправленной интеграции и оптимизации отношений «предприятие – потребитель» является определяющим в рассмотрении процесса обслуживания с его сквозным, взаимосвязанным и взаимоопределяющим характером, который охватывает все стадии жизненного цикла взаимоотношений всех его участников. Показано, что разработку системы стратегического управления предприятия сферы непромышленного обслуживания целесообразно привязывать к процессу обслуживания в таком порядке: определить стратегические цели и показатели деятельности предприятия в целом, одновременно разработать процесс обслуживания верхнего уровня; провести регламентацию процесса обслуживания, одновременно разработать систему показателей для этого процесса. Утверждается, что эффективность стратегического управления предприятием обеспечивается за счет: создания и поддержки в ра-ботоспособном состоянии единой системы стратегических целей, показателей и критериев их достижения; возможности такого управления на постоянной, регламентированной основе за счет постановки этих целей, их доведения до уровня процесса обслуживания (подразделения предприятия), на основе которых осуществляется управление процессом.

Ключевые слова: методология, система стратегического управления, система регламентации процесса обслуживания, совмещение систем.
Рис.: 1. **Библ.:** 10.

Чепурда Лариса Михайловна – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой туризма и гостинично-ресторанного дела, Черкасский государственный технологический университет (бул. Шевченка, 460, Черкассы, 18006, Украина)

E-mail: unicorn1963@bk.ru

Чепурда Л. М. Methodological Aspects of Strategic Management of Non-Industrial Enterprise of Servicing

In the article has been determined that the principle of expedient integration and optimization of «business-to-consumer» relationship is crucial when considering the servicing process with its cross-cutting, interlinked and mutually determining nature, which covers all stages of the life cycle of relations between all its participants. It has been displayed that development of the strategic management system for the enterprise of non-productive servicing is practicable to bind to services in the following order: determine strategic objectives and performance indicators of the enterprise as a whole, at the same time develop a process for the top-level servicing; to carry out regimentation of the servicing process, at the same time develop a system of indicators for this process. It has been affirmed that effectiveness of the strategic management of enterprise is provided by means of: creating and maintaining a holistic system of strategic goals, indicators and criteria for achieving them; possibility of such management on a continuous, regimented basis by setting these goals, bringing them to the level of servicing process (business unit of enterprise), which will serve as basis for managing the process.

Key words: methodology, strategic management system, system of the servicing process regimentation, combining of systems.

Рис.: 1. **Библ.:** 10.

Чепурда Лариса М. – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Cherkasy State Technological University (bul. Shevchenka, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine)

E-mail: unicorn1963@bk.ru

Упошуку досконалих методологічних підходів до управління підприємством сфери невиробничого обслуговування сучасна наука зосереджується на розвитку інтегруючої теорії стратегічного управління. Надання такому процесу належної смислової єдності при вирішенні різних завдань стратегічного управління сприяє подальшому розвитку методологічного базису, який дозволяє розглядати проблему стратегічного управління підприємством у більш широкому контексті, ніж її розглядають окремі напрями менеджменту сфери обслуговування. За визначенням І. Ансофа, стратегічне

управління – це діяльність, яка пов'язана із постановкою цілей і завдань організації та підтриманням низки взаємовідносин між підприємством та його оточенням, які дозволяють йому добиватися своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог [1].

Підприємство може досягти реальних успіхів на ринку лише за умови правильної постановки цілей функціонування та орієнтації діяльності на безпосереднє їх виконання з мінімальними витратами та помилками [2; 4 – 6]. Організація є успішною за умови, якщо

вона досягла своєї мети, що передбачає не тільки бажані орієнтири для майбутніх досягнень, але і певну поведінку і виділення ресурсів, необхідних для втілення цілей у життя [7].

Поряд з цим, як свідчить аналіз економічної літератури та практичний досвід вітчизняних підприємств, існує певна неоднозначність у представленні сутності та змісту обслуговування споживача на стратегічному рівні управління. У першу чергу це визначається невідповідністю існуючих, сформованих ще за часів командної економіки цілей діяльності підприємств цілям, що об'єктивно визначаються потребами сучасного ринку. Тому на практиці вони представляються керівниками в самих різних аспектах – від простого узгодження умов обслуговування споживача до намагання організації та управління складними, багаторівневими процесами обслуговування. Подібні розбіжності у тлумаченні сутності та змісту процесу обслуговування споживача обумовлюються таким.

Для будь-якого підприємства важливу роль відіграє розробка теоретичних і методичних положень з вибору й обґрунтуванню стратегічних цілей своєї діяльності та шляхів їх реалізації, виходячи із сучасних теорій та ефективного досвіду організації та менеджменту. Це визначило вибір теми даної статті та її основну мету: розвиток науково-методичних положень, що визначають стратегічні напрямки підвищення ефективності управління підприємства сфери невиробничого обслуговування.

Для досягнення окресленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- ✦ сформулювати базові методологічні положення стратегічного управління підприємством невиробничої сфери обслуговування.
- ✦ визначити підходи до побудови системи стратегічних цілей управління процесом обслуговування, суміщеної із системою управління процесом обслуговування

Процесам планування й управління підприємством у довгостроковому періоді притаманний фактор невизначеності, що визначається нестабільністю оточуючого середовища і динамікою споживчого попиту. За таких умов необхідно вести мову про стратегію управління як засіб забезпечення ефективного менеджменту підприємства у реальній ситуації.

У роботі [8] стратегічне управління визначається як діяльність, що пов'язана з установленням цілей і завдань організації та підтримкою ряду взаємовідносин між організацією і оточенням, які дозволяють їй досягти своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися чутливою до зовнішніх вимог. Таким чином, у рамках управління процесом обслуговування споживача (ПО) стратегію необхідно розглядати як інструмент подолання конфлікту між суспільними умовами відтворення, які уособлюються ринковим середовищем, і вузько підприємницькими мотивами діяльності підприємства.

Основні особливості управління ПО визначаються, насамперед, таким:

- ✦ перенесення центру управлінських рішень у сферу складних економічних відносин, де основними об'єктами впливу виступає підприємство і споживач, конкуренти, кон'юнктура ринку та характеристики товарної пропозиції;
- ✦ прийняття стратегічних рішень відповідно до встановлення потенційних проблем підприємства (проблема пропозиції) і потреб споживача (проблема попиту), намагання заздалегідь прогнозувати варіанти можливих ситуацій на споживчому ринку та мати у своєму «портфелі» набір можливих стратегічних рішень;
- ✦ формування системи безперервного збору та опрацювання інформації на підставі визначення певних її параметрів (обсягу і структури, способів ефективного пошуку і збору, ефективної передачі, опрацювання і зберігання, напрямків передачі даних після їх опрацювання);
- ✦ відмова управлінської практики від пасивного пристосування до ринкових умов і перехід до політики активного впливу на споживчий ринок з метою активного формування попиту, контролю за науково-технічним прогресом, впливу на державну політику тощо;
- ✦ прийняття підприємницької ініціативи – єдиної можливої форми відображення системи управління ПО, що включає в себе відпрацювання нових конкурентоспроможних ідей як перманентного процесу, оперативного впровадження найбільш плідних ідей, організації системи заходів по максимально швидкому і ефективному випуску і реалізації нової продукції та послуг на основі нових технологічних і управлінських рішень;
- ✦ підпорядкування короткотермінових інтересів підприємства (традиційного використання кон'юнктурних переваг на основі маркетингової стратегії) цілям досягнення довготермінової стабільної переваги на споживчому ринку.

Поряд з цим, ПО розглядається як сукупність функцій, забезпечуючи зв'язок «підприємство – споживач» у розрізі кожного матеріального, інформаційного та фінансового потоків по показникам номенклатури, якості, кількості, ціни, місця і часу реалізації пропозиції відповідно з вимогами ринку. Потоки послуг, як і матеріальні потоки, поширюються у певному середовищі відносин.

Принцип цілеспрямованої інтеграції та оптимізації сукупних відносин «підприємство – споживач» є визначальним у розгляді ПО з його наскрізним, взаємопов'язаним і взаємовизначеним характером, що охоплює всі стадії життєвого циклу сукупної діяльності суб'єктів ринкових відносин. Керівництво підприємства повинно мати чітке уявлення про цілі, досягнення яких забезпечить йому найбільшу ефективність обслуговування споживача, забезпечуючи тим самим собі конкурентну перевагу у певних часових і просторових параметрах середовища функціонування. При цьому воно визначає необхідність альтернативності цілей, оцінюючи чим саме необхідно пожертвувати, щоб досягти цієї мети.

Досягнення стратегічних цілей управління ПО визначається такими умовами:

- ✦ узгодженість стратегічних цілей обслуговування із загальними цілями та напрямками діяльності підприємства у часових і просторових параметрах середовища функціонування, а також їх взаємопов'язаність і взаємозалежність з цілями обслуговуючих та обслуговуваних виробничо-комерційних та інших структур;
- ✦ визначеність цілі кожної функції та операції, виходячи з їх внеску в досягнення загальних цілей обслуговування споживача;
- ✦ швидкої та адекватної реакції виробника на потреби споживчого ринку та мінімізації рівня невизначеності впливів зовнішнього середовища;
- ✦ узгодженості матеріально-речових, інформаційних, фінансових та інших характеристик потокових процесів, що виражені через їх кількісні та якісні показники;
- ✦ ліквідація конфліктів між інтересами, цілями та завданнями окремих підсистем та відповідних елементів ПО у цілому.

Конкретні рішення визначаються залежно від точної виробничо-господарської ситуації з урахуванням стратегічного бачення напрямів управління ПО, які у найбільш загальному підході розглядаються авторами у контексті існуючих досліджень [3; 9; 10].

Положення 1. Управління ПО виходить з чітких та цілеспрямованих методичних підходів та технологій, які підприємство використовує для протидії конкурентній агресії та укріплення досягнутих ринкових позицій. У сучасних умовах управління ПО має охоплювати весь спектр змінюваної інформації, об'єктивно враховувати потенційні можливості підприємства з реалізації такої стратегії. Тому розробити ефективну стратегію найбільш вірогідно при застосуванні інструментарію, що базується на поєднанні економічних законів і категорій з методами економічно-математичного моделювання.

Положення 2. У найбільш повній мірі визначена проблема вирішується застосуванням для управління ПО та необхідними для цього ресурсами системи взаємопов'язаних процесів – тобто процесного підходу. Ключовими моментами для його впровадження є такі:

- ✦ визначення і опис ПО як наскрізного бізнес-процесу та порядку його взаємодії з іншими процесами у загальній мережі процесів підприємства;
- ✦ чіткий розподіл відповідальності керівників за кожний елемент діяльності підприємства у сфері обслуговування споживача;
- ✦ вирішення не окремих проблем підприємства за рахунок поточних заходів, а усунення причин виникнення цих проблем (зниження багатоваріантності процесів складає сучасну ідеологію управління);
- ✦ ефективне управління ресурсами і регламентами діяльності у сфері обслуговування споживача за умов розв'язання проблем, які виникають на межах між функціональними підрозділами,

появи відхилень у ПО, або змін у зовнішньому середовищі.

Положення 3. Формування системи управління ПО передбачає його виділення у системі стратегічного управління підприємством.

Виходи ПО становлять управлінські рішення. Найбільш важливою категорією таких рішень є рішення щодо вибору стратегічних цілей ділової активності на споживчому ринку та затверджений набір показників, за допомогою яких вимірюється досягнення встановлених цілей.

Виходи ПО є входами інших процесів підприємства. Таким чином, власники кожного процесу підприємства спрямовують роботу свого підрозділу на досягнення стійких конкурентних переваг у часових і просторових параметрах середовища виробничо-економічних відносин на основі інтеграції та адаптації сукупності процесів і ресурсів з метою задоволення потреб і вимог кожного споживача.

Положення 4. Інтеграція систем стратегічного управління і системи управління ПО забезпечується за рахунок створення та підтримки у працездатному стані єдиної системи стратегічних цілей, показників і критеріїв їх досягнення, можливості управління на постійній, регламентованій основі за рахунок постановки стратегічних цілей, їх доведення до рівня процесів (підрозділів підприємства) і створення системи вимірюваних показників, на підставі яких здійснюється управління процесами.

Ступінь реалізації загальних цілей підприємства у свою чергу відбиває ефективність управління ПО, міру зацікавленості всіх його працівників у досягненні успіху, і, в кінцевому результаті, – виправданість вибору тієї чи іншої стратегії. Вони спрямовуються, насамперед, на кінцевий результат, тобто максимальне задоволення потреб споживача і отримання максимально можливого прибутку у довгостроковій перспективі.

При встановленні системи стратегічних цілей формування ПО важливо забезпечити її розгорнення як по вертикалі, так і по горизонталі за рахунок узгодження характерних для кожного функціонального підрозділу їх специфічних цілей та визначених ними внутрішніх і зовнішніх зв'язків на міжфункціональному рівні.

Положення 5. Основними результатами (виходами) реалізації стратегії управління ПО є система цілей і регламентованих способів їх досягнення (рис. 1).

Входи ПО визначаються інформацією:

- ✦ аналітична інформація по зовнішньому середовищу підприємства;
- ✦ аналітична інформація по внутрішньому стану підприємства;
- ✦ звіт про фактичні показники ПО, результати аналізу причин появи відхилень від нормального ходу діяльності та перелік заходів щодо їх удосконалення;
- ✦ результати комплексного маркетингового аудиту стану обслуговування споживачів на підприємстві;
- ✦ пропозиції щодо покращення обслуговування споживачів та діяльності підприємства у цілому на першому рівні управління.

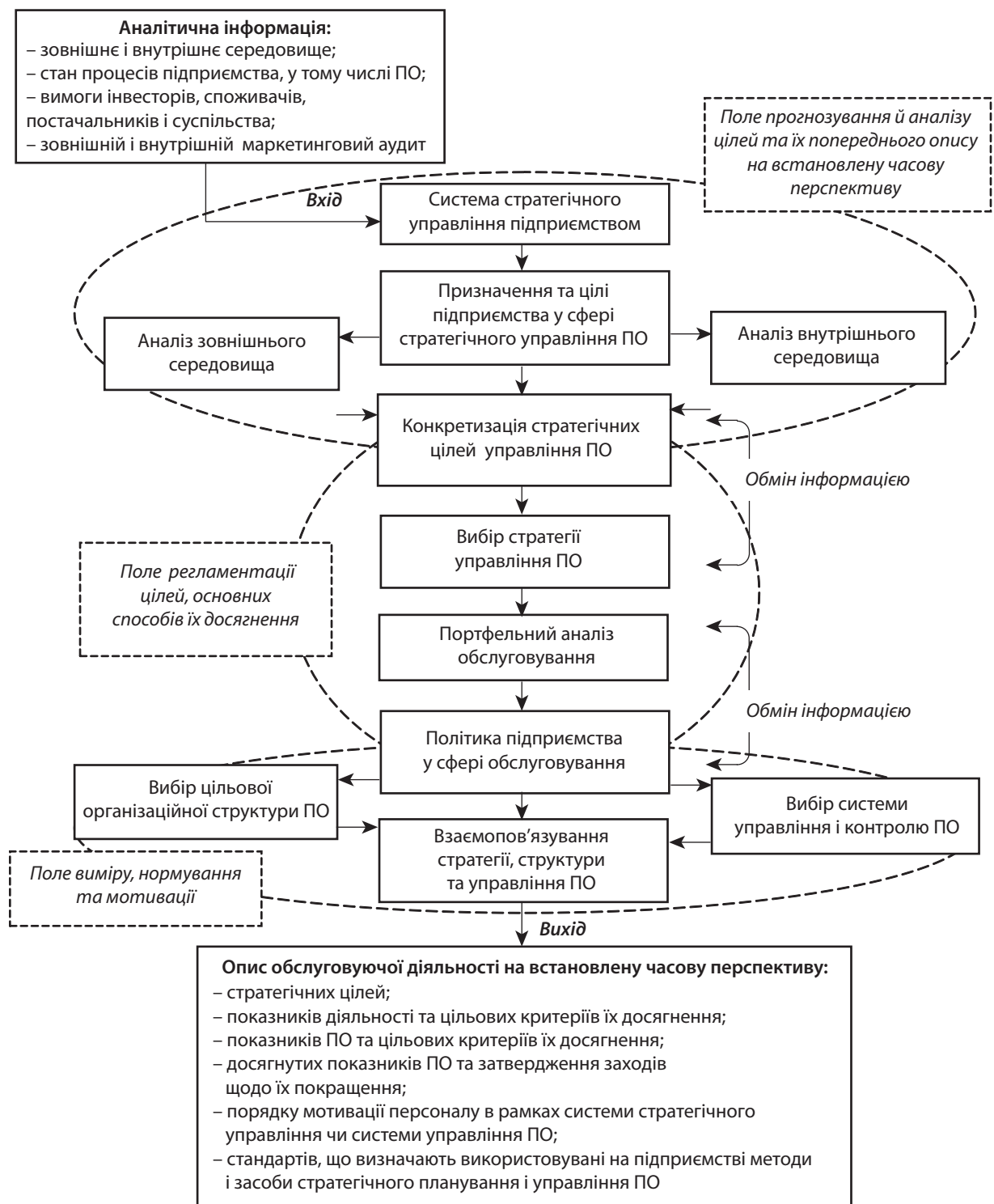


Рис. 1. Суміщення системи цілей стратегічного управління і системи управління процесом обслуговування

Входи ПО складає структурована система цілей і показників як по підприємству в цілому, так і по обслуговуванню споживача першого рівня:

- ✦ опис стратегічних цілей обслуговування на встановлений часовий період;
- ✦ опис показників обслуговування і критеріїв їх досягнення на встановлений часовий період;
- ✦ аналіз досягнутих значень процесу обслуговування та підтвердження заходів по їх покращенню (ефективність розподілу ресурсів);

- ✦ мотивація персоналу підприємства у рамках системи управління ПО;
- ✦ формування стандарту підприємства, який визначає використовувані методи і засоби управління ПО.

Вищезначені положення мають принципове значення для більшості мотивацій та рішень керівництва підприємства в досягненні кінцевого результату – задоволення потреб споживача за умови отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Коректне формулювання стратегічних цілей управління ПО та встановлення напрямів їх реалізації визначається з урахуванням діючої на підприємстві системи управління спроможності його вищого керівництва зорієнтувати управління контрольованими факторами та адекватно реагувати на впливи неконтрольованих факторів на діяльність підприємства. Необхідно мати чітке уявлення про цілі, досягнення яких забезпечить підприємству найбільшу продуктивність використання необхідних для цього ресурсів, тобто забезпечити собі конкурентну перевагу в певних часових і просторових параметрах середовища функціонування. При цьому воно визначає необхідність альтернативності цілей, оцінюючи, чим необхідно пожертвувати, щоб досягти цієї мети. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф И.** Стратегическое управление / И. Ансофф / Пер. с англ. – М.: Экомика, 1989. – 520 с.
2. **Баранская А. Н.** Две стороны одной медали: процессный и проектный подходы в стратегическом управлении организациями инновационной экономики / А. Н. Баранская // Креативная экономика. – 2010. – №12 – С. 130 – 135.
3. **Димитрова А. Н.** Инновационная стратегия в системе стратегий предприятия / А. Н. Димитрова // Труды Одесского политехнического университета, 2007. – Вып. 1 (27). – С. 278 – 283.
4. **Капустина О. И.** Формирование стратегии достижения конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе / О. И. Капустина // Экономика и управление. – 2012. – № 3. – С. 36 – 39.
5. **Клівець П. Г.** Трансформація уявлень про стратегічне управління / П. Г. Клівець, С. О. Смирнов // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1 (19). – С. 61 – 65.
6. **Ковтун О. І.** Стратегії підприємства : монографія / О. І. Ковтун. – Львів : ЛКА, 2008. – 424 с.
7. **Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
8. **Пастухова В. В.** Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. – К.: КНЕУ, 2009. – 302 с.
9. **Смоляренко О. О.** Еволюція стратегічного управління підприємством / О. О. Смоляренко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21. – С. 266 – 271.
10. **Чепурда Л. М.** Регіональна сфера послуг: проблеми і перспективи : монографія / Л. М. Чепурда ; М-во освіти і науки України ; Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: Вовчок О. Ю., 2013. – 367 с.

REFERENCES

- Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Baranskaia, A. N. "Dve storony odnoy medalii: protsessnyy i proektnyy podkhody v strategicheskoy upravlenii organizatsiyami innovatsionnoy ekonomiki" [Two sides of the same coin: the process and project approaches in strategic management of the innovation economy]. *Kreativnaia ekonomika*, no. 12 (2010): 130-135.
- Chepurda, L. M. *Rehionalna sfera posluh : problemy i perspektivy* [Regional service sector: problems and prospects]. Cherkasy: Vovchok O. Yu., 2013.
- Dimitrova, A. N. "Innovatsionnaia strategiya v sisteme strategiy predpriyatiya" [Innovation strategy in the business strategy]. *Trudy Odesskogo politekhnicheskogo universiteta*, no. 1 (27) (2007): 278-283.

Klivets, P. H., and Smyrnov, S. O. "Transformatsiia uavlennya pro stratehichne upravlinnia" [Transforming ideas about strategic management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (19) (2011): 61-65.

Kovtun, O. I. *Stratehii pidpriemstva* [Business strategy]. Lviv: LKA, 2008.

Kapustina, O. I. "Formirovanie strategii dostizheniia konkurentnykh preimushchestv v gostinichnom biznese" [Formation of a strategy to achieve competitive advantage in the hospitality industry]. *Ekonomika i upravlenie*, no. 3 (2012): 36-39.

Meskon, M., Albert, M., and Khedouri, F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 1992.

Pastukhova, V. V. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofiya, polityka, efektyvnist* [Strategic management philosophy, politics, effectiveness]. Kyiv: KNEU, 2009.

Smoliarenko, O. O. "Evoliutsiia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Evolution of strategic management]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21 (2011): 266-271.