

УДК 658.5

Д.Є. КОЗЕНКОВ, кандидат економічних наук, доцент
Національної металургійної академії України

ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто основні етапи та положення стратегічного менеджменту в теорії управління, основні принципи формування системи стратегічного управління підприємствами.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний менеджмент.

Вступ. Сучасний стан економіки характеризується високим рівнем динамізму і невизначеності зовнішнього середовища. Але існуючі системи управління не адаптовані до вирішення принципово нових завдань і управлінських проблем, що постають перед підприємствами. Концепція стратегічного управління, що виникла в середині ХХ ст. в державах із ринковою економікою, дозволяє підприємствам перейти на якісно інший рівень управління. Наявні технології стратегічного управління надають можливості нейтралізації негативного впливу зовнішнього середовища.

Постановка завдання. Більшість українських підприємств і сьогодні дуже слабо використовують моделі, методи та інструменти стратегічного управління. Це пояснюється тим, що у наявних шкіл стратегічного управління відсутній єдиний підхід до вирішення питань, пов'язаних з формуванням системи стратегічного управління промисловим підприємством. Окрім того, наявні концепції стратегічного управління перебувають у постійному розвитку, що не дозволяє підприємствам обрати єдиний підхід для прийняття стратегічних рішень у довгостроковому періоді.

Аналіз досліджень і публікацій. У зв'язку з цим проблема формування системи стратегічного управління промисловим підприємством актуальна не лише з точки зору вирішення теоретичних і методологічних завдань, але також має практичну значущість, як для економіки в цілому, так і для промислових під-

приємств зокрема. Основні праці в галузі стратегічного управління належать зарубіжним дослідникам, таким як: І. Ансофф, К. Ендрюс, А. Слоан, Р. Мінцберг, А. Чандлер, Д. Кліланд, В. Кінг, Д. Хан, Х. Хінтерхубер, Б. Альстренд, А. Томпсон, А. Стрікланд, М. Портер. Питання теоретико-методологічних засад стратегічного управління та проблеми впровадження його концепції в практику підприємств досліджуються у працях українських вчених: І.О. Александрова, І.О. Бланка, А.Е. Воронкової, В.Г. Герасимчука, А.А. Мазаракі, З.Є. Шершньової та ін. Значного розвитку питання стратегічного управління дістали в Росії, де цими питаннями займалися А.Г. Аганбегян, Л.І. Євенко, Б.З. Мильнер, Г.Х. Попов, О.С. Віханський, Р.А. Фатхуддінов та ін. Проте проблемам формування системи стратегічного управління, особливо у контексті організаційних перетворень, приділяється недостатня увага, що обумовлює необхідність подальших теоретичних і методичних розробок у цій сфері. Ця стаття присвячена питанням розгляду методологічних основ і практичних підходів до формування системи стратегічного управління промисловим підприємством.

Результати дослідження. Розглядаючи основні епохи економічного розвитку ринкових країн та відповідно до цього етапи вдосконалення систем управління підприємствами можна відзначити, що ускладнення економічної ситуації формувало потребу в нових

підходах до управління підприємствами. Залежно від пріоритету використовуваних підходів і реакції на зовнішні зміни в розвитку управлінської думки можна виділити такі етапи: бюджетно-фінансовий контроль; управління на основі екстраполяції; передбачення змін; управління на основі гнучких екстрених рішень [1].

Етап управління на основі бюджетно-фінансового контролю, для якого характерні внутрішня спрямованість звітності та планової інформації і відсутність системної інформації про зовнішні умови діяльності підприємства, тривав до середини 50-х рр. минулого століття. Бюджетний контроль здійснювався шляхом внесення поправок до обсягу і структури доходів/витрат, виробництва і збуту в міру зміни поточної ситуації на ринку за умови збереження основних напрямів діяльності підприємства. Така реакція на зміни найбільш природна для підприємства, але потребує багато часу на усвідомлення неминучості змін, вироблення нової стратегії і адаптацію до неї системи. В умовах наростання темпів змін такий тип управління неприйнятний.

Другий етап – управління на основі екстраполяції (1951–1960 рр.) – передбачав, що бюджетно-фінансовий контроль доповнюється прогнозними оцінками, що екстраполюють обсяги продажів на декілька років уперед. На основі контрольних цифр, заданих у прогнозі продажів, визначалися всі функціональні плани: виробництва, маркетингу, постачання тощо, які потім об'єднувалися в єдиний фінансовий план.

Третій етап (1961–1980 рр.) – управління на основі передбачення змін і визначення реакції на них шляхом вироблення відповідної стратегії. Для цієї системи управління характерні: відхід від екстраполяції оцінок; облік мінливості факторів діяльності; аналіз внутрішніх можливостей підприємства і зовнішніх факторів; пошук шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень і відповідності наявних резервів вимогам зовнішнього середовища; альтернативність рішень.

Цей етап розвитку управління називають також стратегічним плануванням. Його відмінність від довгострокового планування в тому, що простір діяльності підприємства є більш об'ємним, до нього входять як елементи внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства – соціальні та політичні фактори, дії конкурентів, потреби споживачів тощо. Також ця система передбачає варіативність у баченні шляхів розвитку підприємства. Популярність стратегічного планування припала на кінець 1970-х – початок 1980-х рр., коли воно сприймалося як панацея, засіб вирішення будь-яких проблем підприємства. Проте у 1980-х рр. формальні методи стратегічного планування показали свою обмеженість у нових умовах. Основною причиною цього стало посилення невизначеності ділового середовища.

Четвертий етап, який почався з 1980-х рр. та триває дотепер, – управління на основі гнучких екстрених рішень (стратегічне управління), коли багато важливих завдань виникають настільки нестримно, що їх неможливо відразу передбачити. Взагалі, термін «стратегічне управління» був введений на рубежі 1960–1970-х рр. для того, щоб внести відмінність між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на вищому рівні. Необхідність введення такої відмінності була викликана переходом до нової моделі управління розвитком організації у змінному середовищі. Відмінні риси цієї системи управління є такими: акцент на впровадження стратегічних рішень та інтеграцію управлінських дій; децентралізація і демократизація управління; зростання значущості інтуїції і посилення якісного підходу в оцінках; розгляд підприємства як суб'єкта активної дії на середовище; використання стратегії як основного інструмента управління розвитком підприємства. Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, виявилася ідея переносу центра уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище для того, щоб відповідним чином своєчасно реагувати на зміни.

Порівняльну характеристику розглянутих систем управління наведено у табл. 1.

Сутність стратегічного управління характеризується специфічними цілями, комплексним аналізом зовнішнього

Таблиця 1

Порівняльна характеристика систем управління

Параметри	Управління на основі контролю	Управління на основі екстраполяції	Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування)	Стратегічне управління
Допущення	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються	Нові тенденції передбачені	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами
Тип змін	Повільніше за реакцію підприємства	Порівняно з реакцією підприємства		Швидше за реакцію підприємства
Процес	Циклічний			Реальний час
Основа управління	Контроль відхилень, комплексне управління	Цільове управління	Стратегічний аналіз	Урахування розвитку ринку і зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність / реактивність	Передбачення	Дослідження	Творчість

Для розуміння сутності стратегічного управління доцільно розглянути різні його аспекти й особливості. По-перше, стратегічне управління є сферою діяльності, що полягає у реалізації перспективних цілей за допомогою здійснення змін і завоювань конкурентних переваг. По-друге, стратегічне управління — це інтегруючий процес, що пов'язує підрозділи підприємства в єдине ціле і здійснює взаємодію із зовнішнім середовищем. По-третє, стратегічне управління є галуззю наукових знань, що вивчає прийоми й інструменти, методологію ухвалення стратегічних рішень і способи реалізації цих знань [2, 3]. Як відзначає ряд дослідників, стратегічне управління оперує конструкціями, що можуть бути охарактеризовані як концептуальне представлення вирішуваної проблематики з опорою на теорію. Ці конструкції, відображаючи прикладні взаємозалежності і зв'язки вирішуваних проблем, впливають безпосередньо з практики. Тому стратегічне управління орієнтоване, перш за все, на розробку практичних рекомендацій, використовуючи при цьому не лише власні моделі та інструментальні розробки, але і досягнення інших наук [4, 5].

середовища й оптимізацією ресурсно-функціонального потенціалу підприємства. Традиційно виділяють такі аспекти для пояснення сутності стратегічного управління — процесуальний, структурний, змістовний та людський [6].

В основі процесуального аспекту лежить процес вирішення проблем організації за участю всіх ланок управління. Процес стратегічного управління є розгортанням структури і механізму стратегічного управління в динаміці. У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління містить такі 5 стадій: визначення місії і цілей організації; стратегічний аналіз; вибір стратегії розвитку; реалізація стратегії; контроль і оцінка виконання стратегій. Стадії процесу стратегічного управління, у свою чергу, включають подальші етапи. На першій стадії здійснюється усвідомлення проблем, що стоять перед організацією; розробка стратегічного бачення і місії організації; встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей. На другій стадії технологія стратегічного аналізу включає в себе оцінку, аналіз потенціалу, позиції і конкурентної переваги організації і вплив факторів зовнішнього середовища. Третя ста-

дія полягає в підготовці каталогу альтернативних і базових (еталонних) стратегій, а також у виборі переважної для цієї ситуації стратегії. Четверта стадія передбачає організаційні заходи з реалізації обраної стратегії: розробку проекту і плану, реструктуризацію, що полягає в адаптації організації до стратегії, тобто формування культури й організаційної структури, відповідної стратегії, що реалізується. П'ята стадія полягає в контролі (моніторингу) за стратегічним процесом, а також у оцінці виконання стратегії і внесенні коректив.

Процес стратегічного управління передбачає зворотний зв'язок між стадіями для можливості уточнення, доопрацювання результатів попередніх етапів. Згідно з цим підходом для успіху особливо важливими виявляються не лише процес розробки, адаптації і впровадження стратегії, але і процеси еволюції і трансформації стратегій залежно від зміни зовнішнього середовища.

За структурного аспекту об'єктом вивчення є система управління в цілому, а також організаційна структура (ОС) стратегічного управління. Призначення ОС стратегічного управління – впорядкування процесів стратегічного управління для досягнення заданого рівня кінцевих результатів діяльності організації. ОС повинна володіти оперативністю реагування на зовнішнє збурення, скоординованістю процесів управління, балансом стратегічних, оперативних завдань і ресурсів, замкнутістю контурів управління. Необхідно сформулювати оптимальний варіант розподілу між підрозділами організації не лише стратегічних бюджетів, але і стратегічних функцій і відповідальності.

Змістовний аспект теорії стратегічного управління робить акцент на те, що підприємства, які функціонують в однаковому зовнішньому середовищі, по-різному розвиваються і мають різний успіх залежно від змісту стратегії, що реалізується. У стратегічному управлінні підприємства виділяються три рівні стратегії: діловий, функціональний та операційний, які складають ієрархічну «стратегічну» піраміду. Стратегії кож-

ного рівня не лише взаємопов'язані, але і впливають на зміст стратегічних програм сусідніх рівнів, чим забезпечують загальну збалансованість.

Людський аспект теорії стратегічного управління розглядається переважно теорією поведінки, пов'язаною з психологічними і соціальними дослідженнями. Найважливішими факторами успіху в цьому випадку є: мотиваційний механізм стратегічного управління; особові характеристики керівників і персоналу; взаємодії персоналу при виконанні ролевих функцій; вплив організаційної культури на стратегічні рішення через загальнофірмові цінності, норми і рівень знань; можливість організаційного розвитку і навчання.

Узагальнюючи існуючі підходи, система стратегічного управління повинна мати такі системні ознаки: цілісність, ієрархічність, структурність, взаємозалежність і взаємодію системи і зовнішнього середовища, безперервність функціонування і розвитку, множинність опису системи, цілеспрямованість, прагнення до стабільності і стану рівноваги, інтегративність, комунікативність, здійсненність, нестационарність. Щодо застосування системного підходу до формування системи стратегічного управління, то в цьому випадку особливо увагу слід приділяти вирішенню таких питань: визначення системи стратегічного управління організацією та пояснення її поведінки і властивостей як цілого; виявлення залежності кожної підсистеми (елемента) від її місця і функцій у системі; дослідження і аналіз механізму взаємодії системи і середовища; формалізація системи управління за допомогою забезпечення всебічного багатоаспектного опису; розгляд системи стратегічного управління як динамічної та саморегульованої цілісності.

До основних принципів, на яких базується система стратегічного управління підприємством, належать принципи формування системи стратегічного управління; принципи функціонування (взаємодії) системи стратегічного управління і принципи розвитку стратегічного управління [7].

До принципів першої групи належать: науковість побудови системи стратегічного управління на основі дотримання певної науково обгрунтованої послідовності і обраної закономірності; раціональна конфігурація системи стратегічного управління, що виявляється в обмеженні числа рівнів, підсистем і об'єктів управління; структурна нормальність, що виключає дублювання елементів і зв'язків системи стратегічного управління; організаційна замкнутість контурів управління, що означає локалізацію однотипних завдань певної підсистеми; адекватність формування системи стратегічного управління зовнішнім факторам і внутрішнім тенденціям розвитку організації.

До принципів функціонування належать такі: система управління повинна максимально повно задовольняти потреби організації у створенні, виборі і виконанні стратегічних управлінських рішень; функціонування системи стратегічного управління має бути комплексним, плановим, безперервним, економічним і ефективним; рівномірність завантаження підсистем і елементів системи стратегічного управління; оптимізація комунікаційних зв'язків, що потребує зведення до раціонального числа комунікаційних каналів у системі управління; системність як умова досягнення і ефективності стратегічних рішень; демократична самоврядність, що передбачає залучення всього персоналу організації до виконання певної частини стратегічних функцій.

До третьої групи принципів, що обумовлюють розвиток системи стратегічного управління, можна віднести: гнучкість і керованість системи стратегічного управління, яка здатна реагувати на зовнішні і внутрішні збурення; динамічну стійкість системи стратегічного управління до збурюючих дій, що забезпечує стабільність системи стратегічного управління незалежно від існуючих змін у системі оперативного управління; обмеженість граничного напруження, що означає наявність ліміту змін і перетворень системи стратегічного управління; перетворення системи стратегічно-

го управління потребують висококваліфікованого персоналу, що має особисту матеріальну і моральну зацікавленість і відповідний рівень організаційної культури.

Розвиток і перетворення системи стратегічного управління, починаючи із зміни принципів управління, переходить до зміни методів і підходів. Методи, використовувані при формуванні і функціонуванні системи стратегічного управління, досить добре відомі. У зв'язку з відмінностями в структурності проблем стратегічного управління в певних межах використовуються як емпіричні (спостереження, порівняння, експеримент), так і теоретичні методи, до яких належать такі: експертні методи (інтерв'ю, аналітичні доповідні записки, «Мозкова атака», «Дельфі» тощо); структурно-аналітичні методи (складання сценаріїв, моделювання, мережевий аналіз, ієрархічна декомпозиція, матричний метод, побудова профілю середовища, SWOT-аналіз, морфологічний аналіз тощо); балансовий метод; методи тимчасових рядів; економіко-математичні методи і моделі; метод системного аналізу і синтезу; нормативний метод та ін.

Висновки. Об'єктивні фактори, пов'язані з невизначеністю, мінливістю зовнішнього середовища викликали необхідність створення нової парадигми управління. В основу стратегічного управління, орієнтованого на реалізацію місії підприємства за допомогою досягнення конкурентних переваг і оптимізації власних можливостей і стратегій, покладено механізм самоорганізації, який, нейтралізуючи негативні дії зовнішнього середовища, приводить до якісно нового рівня розвитку як системи стратегічного управління, так і підприємства в цілому. Розглянуто особливості формування та систему принципів, які має бути покладено в основу формування системи стратегічного управління.

Список використаної літератури

1 <http://www.stplan.ru/articles/theory/shystory.htm>.

2 Ансофф И. Стратегическое управление: пер с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

3. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.

4. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд; пер с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 399 с.

5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. / К. Боумэн. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

7. Трайнев В.А. Менеджмент: стратегическое управление производственно-хозяйственной системой разного уровня и конфигурации / В.А. Трайнев, Н.Я. Дёмин, М.Л. Тимошин. – М.: ВИНТИ, 1997. – 195 с.

В статье рассматриваются основные этапы и положения стратегического менеджмента в теории управления, основные принципы формирования системы стратегического управления предприятием.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегический менеджмент.

In the article the basic stages and positions of strategic management are examined in the theories of management, basic principles of forming of the system of strategic management an enterprise.

Key words: strategy, strategic management, strategic planning, advantages of the strategic planning.

Надійшло до редакції 08.12.2010