

ОСНОВНІ ПАРАМЕТРИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Попова Л.О., к.е.н., доцент

Міт'яєва Т.Л., к.е.н., доцент

Тарасов І.Ю., старший викладач

Анотація. У XXI ст. економіка характеризується значними змінами, викликаними необхідністю участі країн та відповідно підприємств у глобальних економічних процесах. Проте не завжди всі вони готові до такого роду відкритості та здатності витримати конкуренцію з боку світових компаній. Це має відношення не тільки до нових підприємств, але й тих, які традиційно працюють на світових ринках. Розвиток теорії стратегічного управління було започатковано у 60-х роках XX сторіччя. З того часу сформовано досить багато різних концепцій стратегічного управління, а вже існуючі було розширено та доповнено. Проте, теорія стратегічного управління продовжує розвиватися відповідно до змін умов діяльності промислових підприємств. У межах цього доцільно дослідити існуючі поняття та концепції стратегічного управління та їх послідовну трансформацію під впливом середовища. Основною метою даної роботи є процес дослідження існуючих понять та концепцій стратегічного управління та їх послідовна трансформація під впливом середовища. В статті зроблено систематизацію цілей, форм, процесів та умов, що сприяє визначенню складових та побудові ієрархічності змісту стратегічного управління. Саме по собі стратегічне управління повинне визначатися умовами, процесами, формами та цілями, які формуються відповідно до особливостей діяльності підприємства та ринків, на яких воно працює. Таким чином, стратегічне управління повинне враховувати динамічність ринкового середовища на основі посилення маркетингової діяльності як аналітичної основи та інструменту виявлення і використання потенціалу підприємства відповідно до ринків, на яких працює підприємство.

Ключові слова: стратегічне управління, ітеративність, систематизація, комунікаційні процеси, промислове підприємство, стратегія, внутрішнє та зовнішнє середовище.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Процес стратегічного управління стає необхідною складовою функціонування промислового підприємства в умовах ринку. Характер змін у суспільстві став більш частим та швидким, а сам ринок, як сфера бізнесу, характеризується подальшим ускладненням зі збільшенням суб'єктів та об'єктів, а також комунікаційних процесів між ними. Кризові процеси, що відбуваються на ринку, стають дедалі складнішими та динамічнішими, що значно ускладнює їх передбачення. Все це робить нагальним застосування стратегічного управління в промислових підприємствах. Та слід зазначити, що стратегічне управління є вельми дискусійною категорією і єдиної думки щодо складових та процесів в ньому не існує.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток теорії стратегічного управління було започатковано у 60-х роках XX сторіччя. З того часу сформовано досить багато різних концепцій стратегічного управління, а вже існуючі було розширено та доповнено. Проте, теорія стратегічного управління продовжує розвиватися відповідно до зміни умов діяльності промислових підприємств. І.Ансофф є основоположником концепції стратегічного управління з урахуванням впливу маркетингового середовища. Він визначає, що стратегічне планування та управління, у своєму взаємозв'язку «складають методіку систематичної та всебічної підготовки компанії до зустрічі з майбутніми можливостями та загрозами».[1] Д.Аакер сформував концепцію стратегічного управління на основі комплексної моделі потоків, де визначив чотири стратегічні основи, на яких і базується стратегічне управління: структура та методологія аналізу зовнішнього середовища, стійкі конкурентні переваги, інвестиційні рішення, реалізація стратегії.[2] А.Окумура досліджує стратегічне управління в окремій галузі та визначає концепцію стратегічного управління яка базується на соціальній екології.[3] Концепція стратегічного управління А.Томпсона і А.Стрікланда заснована на процесному підході, у межах чого і визначається сутність стратегічного управління як процесу, де «кордони між п'ятьма завданнями є чисто концептуальними, але ніяк не реальними».[4] Проте, найбільш системною є концепція Г.Мінцберга, яка побудована на п'яти «П» стратегії. У межах цього підходу Г.Мінцберг визначає, що відповідно до тлумачень поняття «стратегія», саме стратегічне управління базується на сприйнятті процесу стратегічного управління як формуванні плану, визначенні прийомів, стійкої схеми дій, з'ясування позицій та визначенні перспектив, а також побудові відповідних зв'язків між визначеними складовими.[5]

Невирішені складові загальної проблеми. Як концептуальна, наукова теорія, стратегічне управління в якості одного з фундаментальних положень має цільову спрямова-

ність на дослідження відносин між суб'єктами ринку у системі «середовище – підприємство». Переважна більшість авторських підходів до тлумачення сучасних концепцій управління визначає підприємство та його взаємовідносини із суб'єктами та об'єктами оточуючого середовища через взаємозв'язки з ними як відкриту систему.

Побудова таких зв'язків надає можливість усвідомити сутність та характер взаємовідносин між об'єктами та сприяє встановленню та підтримці врівноваженої ринкової позиції.

Формулювання цілей статті. Основною метою даної роботи є процес дослідження існуючих понять та концепцій стратегічного управління та їх послідовна трансформація під впливом середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключові процеси, які визначено у дослідженні, складають потік стратегічного управління. Але, зазначимо, що більш коректно було б представити стратегічне управління як процесний, ітераційний потік, який утворює кругообіг процесів, що поступово удосконалюються, рухаючись ітераційно, але по спіралі (рис.1.).

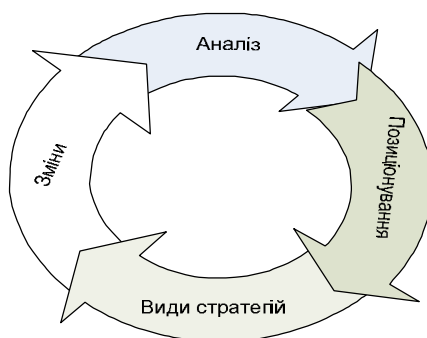


Рисунок 1 - Ітераційний потік стратегічного управління

Отже, стратегічне управління за своїм змістом буде представляти ітераційний на-правлений потік, який складають узагальнені процеси, що визначають стратегічну діяльність промислового підприємства.

Ітеративність визначається тим, що аналіз надає можливість з'ясувати становище підприємства та визначити його позицію у ринковому просторі. Все це, у свою чергу, дає підставу для вибору певної стратегії (або системи стратегій), реалізація якої призводить до виникнення змін у внутрішньому середовищі промислового підприємства, та паралельних змін у зовнішньому середовищі. Всі ці процеси роблять необхідним проведення аналізу для з'ясування поточного становища та подальшого позиціонування. Зміна позиції промислового підприємства вимагає зміни стратегії, яка призводить до виникнення змін у внутрішньому середовищі так і позиції у ринковому просторі. Таким чином, проявляється ітерація процесного потоку стратегічного управління, яка дозволяє своєчасно адаптувати промислове підприємство до ринкових змін, а також постійно удосконалювати власну діяльність та стан внутрішнього середовища. Ітераційність стратегічного управління створює умови для еволюції промислового підприємства та процесів, які у ньому відбуваються.

Завдяки здійсненій систематизації (рис.2) можливим стає удосконалення самого поняття стратегічного управління з позиції системності цієї діяльності.

Отже, стратегічне управління – це системна діяльність підприємства, яка відбувається за певних умов, які здатні забезпечити успішну реалізацію процесів і сприяють розвитку підприємства через створення конкурентних переваг, адаптації до змін зовнішнього середовища та реалізації системної стратегічної політики.

Крім того, стратегічне управління визначається як управління підприємством, при якому основою стратегічних рішень є вибір поведінки підприємства в даний момент, що розглядається як початок майбутнього. Отже, рішення при стратегічному управлінні визначаються обставинами, які виникають. Їхнє виконання має дати не лише відповідь на виклик з боку зовнішнього середовища, а й забезпечити можливість подальшої успішної реакції на зміни, що відбуваються. Це підкреслює необхідність використання динамічного підходу при визначенні та реалізації системи стратегічного управління, завдяки чому забезпечується необхідна адаптація (яка раніше визначена у якості однієї з цілей стратегічного управління) підприємства до швидких змін зовнішнього середовища.

Грунтування стратегічного управління на динамічному підході також підтримують О.Гребешкова та О.Мельник, які визначають напрями взаємозв'язку стратегічного управління із зовнішнім середовищем.[6]

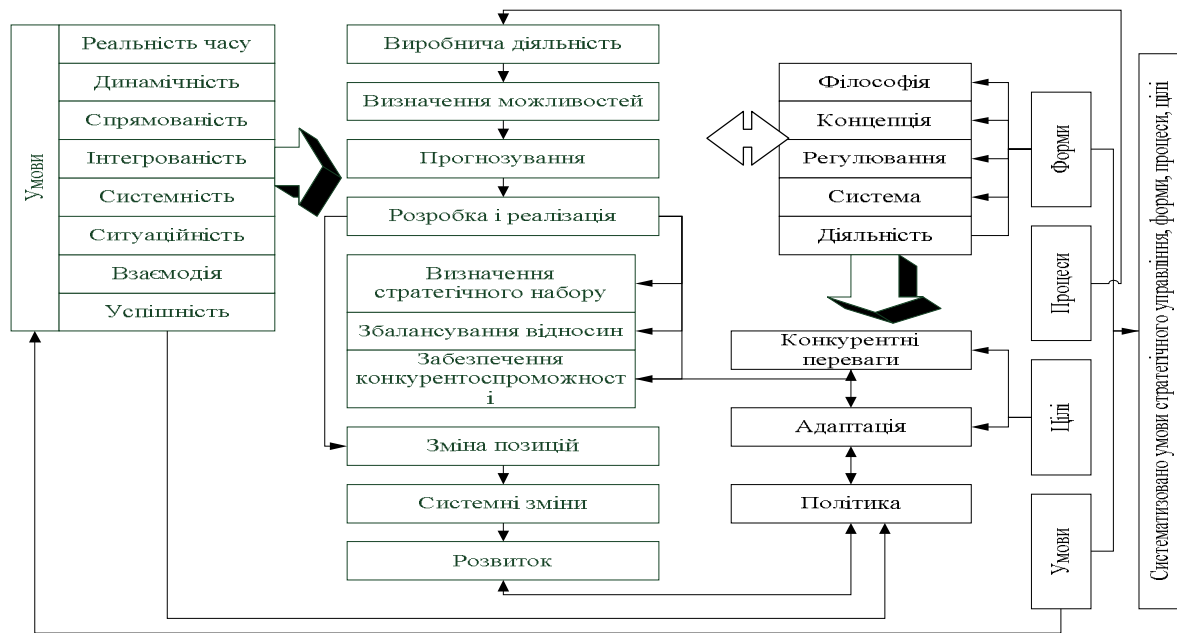


Рисунок 2 - Систематизація умов, процесів, форм та цілей стратегічного управління (авт.)

Таким чином, стратегічне управління підприємством повинне базуватися на системі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, що, у результаті вимагає від підприємства реактивної адаптації до системних змін. Це підтверджується тим, що: стратегічне управління потребує визначення та взаємоузгодження умов діяльності підприємства у зовнішньому середовищі з його можливостями; стратегічне управління є послідовним шляхом реалізації цілей підприємства на основі реалізації системних, керуючих дій, які спроможні забезпечити зміну поточного стану підприємства на той, який визначено і який сприймається як кращий; завданням стратегічного управління є забезпечення прибутковості діяльності та створення такої позиції на ринку, яка здатна перевершити конкурентів, що забезпечується на основі конкурентоспроможності підприємства та його продукції у ринковому середовищі; реалізація стратегічного управління передбачає визначення необхідних ресурсів та забезпечення їх ефективного використання з урахуванням умов та вимог оточення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до цього, слід визнати, що за умов посилення динамічності і невизначеності розвитку сучасної економіки у справі досягнення підприємствами довгострокового успіху, на перший план виходять проблеми формування, оцінки та ефективного використання стратегічних активів, поєднання яких забезпечує підприємство стійкими конкурентними перевагами та використання яких забезпечує як економічні, так і неекономічні вигоди у досягненні стратегічних цілей.

А.Козаченко розглядає стратегічне управління підприємствами як таке, що передбачає не тільки формування однієї загальної стратегії розвитку, але й розробку окремих видів стратегій, які визначають перспективи розвитку підприємства у певній сфері його діяльності, та розвивають і деталізують відповідні положення загальної стратегії розвитку підприємства, до яких відносять функціональні стратегії – інноваційну, інвестиційну, маркетингову, адаптаційну, а також ресурсні стратегії. [7] Базуючись на тому, що стратегічне управління – це системна діяльність у певних умовах (згідно думки Г.Мінцберга), які змінюються, а в сучасних умовах відбувається значне зростання рівня нестабільності зовнішнього середовища, який визначається за шкалою розвитку нестабільності І.Ансоффа, то можна казати про розвиток теорії стратегічного управління у бік посилення значення адаптаційного управління (на основі сценарного планування).[8] Це передбачає доцільність тлумачення стратегічного управління як діяльності, що має упереджувальний або реактивно-адаптивний характер.

Зростання ролі реакції підприємства, як складової формування системи стратегічного управління, підкреслюється тим, що «зміни стають невід'ємною складовою сучасного та майбутнього управління. Спроможність реагувати на зміни, щоб застосувати їх на ко-

ристь справі, є найвищим вмінням, яке актуальне у нинішньому менеджменті. Реакція на зміни та їх раціональне використання – це основне в управлінні підприємством».

Таким чином, відсутність стратегічного управління може призводити до певних змін у діяльності підприємства, особливо негативних і неконтрольованих, які порушують чітке функціонування підприємства.

Відповідно до цього підприємства планують свою діяльність на основі того, що середовище або взагалі не буде змінюватися, або в ньому не буде відбуватися якісних змін. Формування перспективно-довгострокових планів, де чітко встановлюються дії, терміни, бюджет підприємства та відповідальні особи - є одним із шляхів, який може забезпечити підтримку стабільної ринкової позиції даного підприємства.

Стратегічне управління в кожний даний момент визначає, що підприємство має робити сьогодні, щоб досягти поставленої мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що середовище підприємства, а також і умови його функціонування будуть змінюватися. Сенс стратегічного управління міститься у спроможності подивитися із майбутнього на сьогодні і під впливом цього визначити, які дії підприємства здатні забезпечити настання запланованого майбутнього.

Сутність тактичного управління полягає у концентрації, визначенні та розподілі власних можливостей та існуючих ресурсів підприємства. Такий підхід має суттєву ваду, яка визначається тим, що підприємство не здатне досягнути мети, бо вона знаходиться у жорсткій залежності від потреб клієнтів, конкурентної поведінки та можливостей самого підприємства. Дослідження внутрішнього середовища підприємства найчастіше обмежується тим, що проводять аналіз обсягу продукції, який воно здатне виготовити та реалізувати, а також визначають структуру витрат, як постійних, так і змінних. Тому «планувати діяльність підприємства, виходячи з аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей раціонально використовувати їх, означає йти всупереч принципам стратегічного управління».

Таким чином, стратегічне управління повинне повністю відповідати місії підприємства, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Отже, стратегічне управління прийнято розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних процесів, а нестратегічне управління – це статична сукупність жорстко стандартизованих процесів, за умов чого система позбувається властивості гнучкості.

Внаслідок цього процес стратегічного управління цілком логічно започатковується аналізом маркетингового середовища, бо він є підґрунтям для формування місії підприємства, встановлення стратегічних цілей, а також подальшої розробки стратегії. Система стратегічного управління спрямована на забезпечення підтримки балансу у взаємодії «підприємство – маркетингове середовище». Це обґрунтовується тим, що будь-яке підприємство втягнуто у комутативні процеси: «отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід); перетворення ресурсів у продукт (виробництво); передача продукту у зовнішнє середовище (вихід)» [9].

Управління, у тому числі і стратегічне, покликане забезпечувати рівновагу входу і виходу. Як тільки ця рівновага порушується, підприємство починає відчувати певні негаразди у власній діяльності. При чому, у подальшій ситуації з необхідністю створення рівноваги та її підтримки буде набувати все більшої вагомості, бо сучасний ринок посилює значення процесу виходу у підтриманні цієї рівноваги. Це як раз і підкреслює ґрунтовну важливість у структурі стратегічного управління блоку аналізу середовища, що вимагає, у свою чергу, від підприємства залучення висококваліфікованих та компетентних фахівців, як власних, так і незалежних. Такий баланс між вхідними та вихідними елементами процесу створення вартості та рівновага взаємин суб'єктів, здатні впливати і забезпечити функціонування підприємства. Ринкова спрямованість підприємства знаходить своє відображення у місії підприємства та його стратегічних цілях.

Наступною узагальненою та важливою складовою стратегічного управління є процес реалізації стратегії. Сама по собі реалізація стратегії – це проведення відповідних стратегічних змін у підприємстві, які приводять його у реактивний стан готовності до подальшого розвитку. Проте, досить часто, підприємства не можуть реалізувати обрану стратегію, що викликано певними проблемами – або було некоректно проведено аналіз середовища і зроблено невірні висновки, або відбулися зміни у зовнішньому середовищі, на які реактивність підприємства була низькою або взагалі відсутня, внаслідок чого не було виявлено і враховано відповідні зміни в адаптивній частині стратегії. Проте, реалії сучасності такі, що навіть підприємство яке має необхідні ресурси у достатньому обсязі не може їх ефективно використовувати (особливо через нестачу відповідних фахівців). Тому процес реалізації стратегії потребує уваги і системного контролю, для визначення проблем та їх усунення. Активізувати та оптимізувати використання ресурсів здатні заходи з оцінки та

контролю впровадження та реалізації стратегії: визначенню об'єктів та параметрів контролю; оцінці стану об'єктів відповідно до еталону або інших показників; з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються; реактивність (здійснення коригування).

Це викликано тим, що контроль у системі стратегічного управління орієнтований на з'ясування ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою вибраної стратегії. Таким чином, контроль сфокусований на вирішенні питання, чи можливо у подальшому реалізувати певну стратегію і чи призведе процес її реалізації до запланованих кінцевих результатів. Н.Міценко, Г.Лік визначають параметри стратегічного управління, систематизуючи їх у чотири блоки (рис.3).

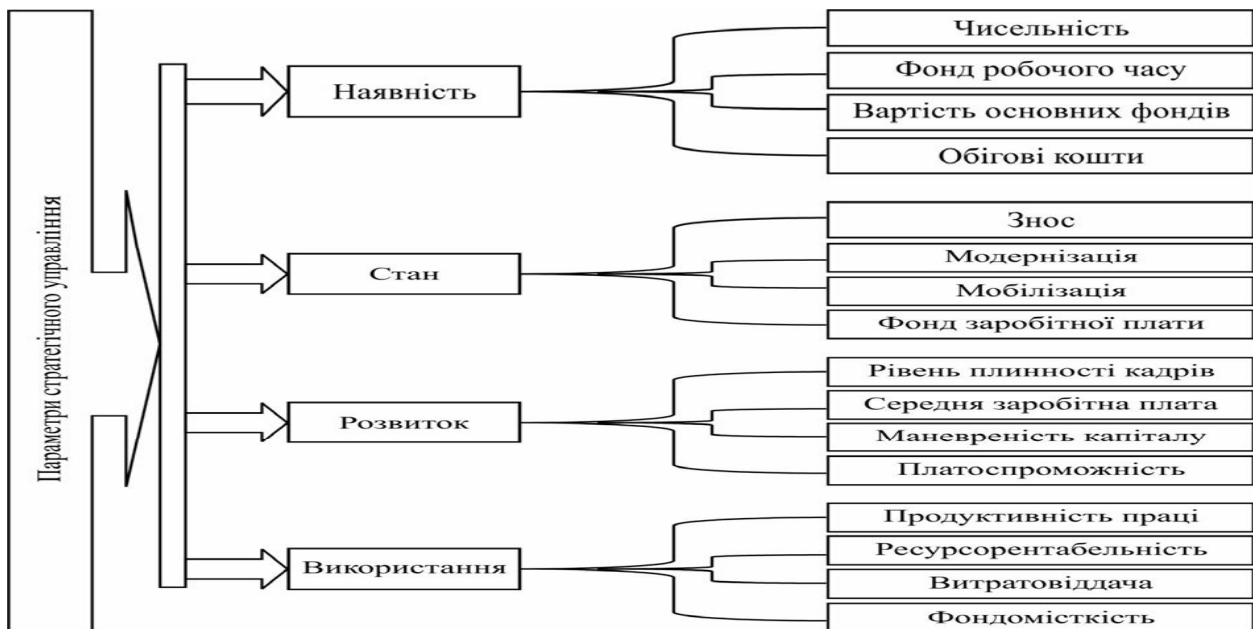


Рисунок 3 - Параметри стратегічного управління [10]

Але, слід зазначити, що логіка структури параметрів має бути дещо іншою: наявність, стан, використання, розвиток. До того ж автори акцентують увагу тільки на суто економічних показниках, оминаючи маркетингові показники, які є вагомими у системі стратегічного управління. Відповідно до цього доцільним є доповнити параметри стратегічного управління відповідними маркетинговими показниками (рис.4).

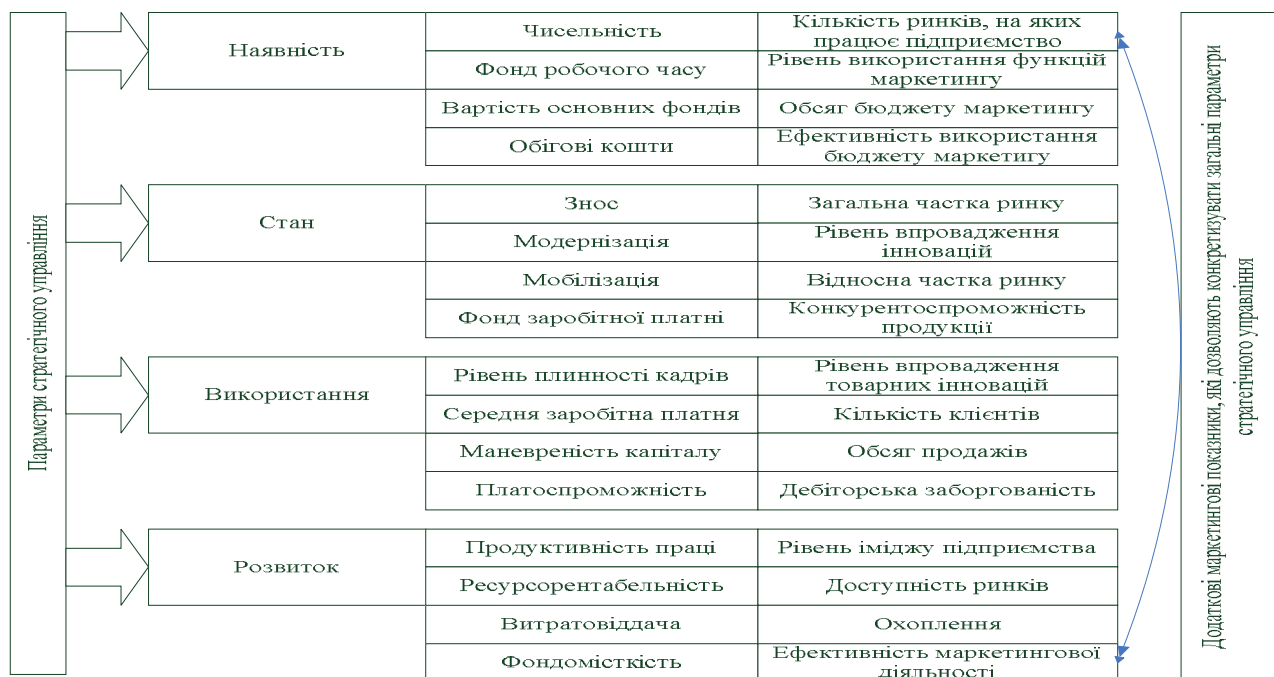


Рисунок 4 - Параметри стратегічного управління з урахуванням маркетингової діяльності

Висновки. Отже, підставою для доповнення параметрів стратегічного управління базовими показниками маркетингової діяльності є те, що за своєю сутністю маркетинг є інструментом управління позицією підприємства на ринку та його конкурентоспроможністю, що є одними з ключових параметрів ринкової сили підприємства. До того ж маркетинг, у частині його аналітичної складової, є основою обґрунтування та вибору стратегії підприємства та відповідно до цього, платформою для стратегічного управління. До того ж, поширення маркетингової діяльності у системі стратегічного управління викликане наступними передумовами: динамічністю та невизначеністю середовища, яке підпадає під швидкі якісні зміни, висуває нові вимоги до змісту діяльності; ефективним функціонуванням підприємства у ринковому середовищі, що вимагає не тільки оптимізації економіко-фінансових показників, але й визначення показників маркетингової діяльності, а також певних зусиль з адаптації підприємства до динамічних змін ринкового середовища; обмеженістю фінансових коштів та складнощами діяльності на промисловому ринку, що сприяє тому, щоб підприємство спрямовувало власні зусилля на максимізацію та комплексність використання власного потенціалу.

Як відзначає Н.Треньов, рішення завдань стратегічного управління може бути здійсненим на основі принципів самоорганізації. При цьому під самоорганізацією розуміється властивість системи набувати просторову, функціональну, логічну або іншу структуру без специфічного впливу ззовні. При цьому велику роль відіграє формування і розвиток горизонтальних зв'язків (зв'язків між елементами одного рівня, які засновані на спільності інтересів). Цей підхід підкреслює важливість урахування маркетингової діяльності у системі стратегічного управління.[11]

Таким чином, стратегічне управління повинне враховувати динамічність ринкового середовища на основі посилення маркетингової діяльності як аналітичної основи та інструменту виявлення і використання потенціалу підприємства відповідно до ринків, на яких працює підприємство.

Перелік посилань:

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И.Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д.Аакер. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с., с.13-14
3. Окумура, А. Новая стратегия предприятия: стратегическая эволюция японской отрасли роботостроения [Текст] / А.Окумура // Менеджмент: Век XX – век XXI. Сб.статей. / Под ред. О.С.Виханского, А.И.Наумова; сост. И.А.Петровская. – М.: Экономистъ, 2004. – 336 с., с.31.
4. Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии; учеб.для вузов [Текст] / Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с., с.34
5. Минцберг, Г. Пять «П» стратегии // Стратегический процесс [Текст] / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. / Пер.с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с., с.33
6. Гребешкова, О., Мельник, О. Базові положення стратегічного управління нематеріальними активами підприємства [Електронний ресурс] / О.Гребешкова, О.Мельник // Режим доступу: www.economica.org.ua – Заголовок з екрану
7. Козаченко, А. Оценка стратегий развития предприятий [Текст] / А.Козаченко // Бизнес-информ. – 1999. - №3-4. – С. 118-121., с.118
8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И.Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с., с.17
9. Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://westlink.com.ua/dk-ukrajina-audytory-i-konsultanty/strategichne-upravlinnya/>
10. Міценко, Н., Ілик, Г Стратегічне управління в системі господарського механізму підприємства [Текст] / Н.Г. Міценко, Г.В. Ілик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.1. – С.106-109.4, с.108
11. Тренев, Н.Н. Методология стратегического управления предприятием на основе самоорганизации [Електронний ресурс] / Н. Тренев. // Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/afa/2001-4/07.shtml> - Заголовок з екрану

Стаття надійшла: 25.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.

