

УДК 338:658.5

**О. Кузьмін,
Н. Петришин,
К. Дорошкевич**

СТРАТЕГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ЗНАЧЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Розглянуто стратегічну діяльність підприємств, технології планування та побудови стратегічних карт. Розвинуто теоретико-методологічні та прикладні засади формування і розвитку технологій стратегічного планування діяльності підприємств, теоретико-методологічні положення та практичні рекомендації щодо формування і використання стратегічних карт підприємств із метою підвищення рівня управління вітчизняними підприємствами.

Ключові слова: стратегічне управління, технологія стратегічного планування, збалансована система показників, стратегічні карти.

Стратегічна діяльність підприємства охоплює багато процесів. Вона полягає у стратегічному плануванні та реалізації стратегії підприємства. Стратегічне планування – це вид управлінської діяльності, який передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на визначення стратегії діяльності організації [1]. Воно відіграє основну цілеорієнтуючу та координуючу роль, забезпечує зосередження зусиль на вирішенні основних проблем діяльності, спрямовує діяльність на виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей, володіє значним впливом на показники діяльності підприємства та його ефективність. Стратегічне управління як управління процесом реалізації стратегії, яка є одним із головних результатів стратегічного планування, спрямовує підприємство на досягнення конкурентних переваг, формує довготермінову перспективу його функціонування та розвитку [2].

Незважаючи на практичну цінність, стратегічне планування на більшості вітчизняних підприємств має формальне спрямування, здійснюється необґрунтовано та непослідовно, часто не враховує фактори динаміки та ризику, не спрямовується на досягнення конкретних цілей тощо. Стратегічне управління підприємствами теж потребує розвитку, для цього можуть бути використані різноманітні управлінські системи, до яких належить збалансована система показників і стратегічні карти. Збалансована система показників доповнює стратегічні карти як система звітності, що передбачає реалізацію цілей стратегічного управління підприємством шляхом використання лише стратегічних карт [3]. Незважаючи на це, стратегічні карти переважно не використовуються окремо від збалансованої системи показників та не набули поширення у практиці управління вітчизняними підприємствами.

Таким чином, виникає необхідність підвищення рівня управління підприємствами, що передбачає удосконалення стратегічного планування шляхом застосування відповідних технологій та стратегічного управління через використання стратегічних карт та інших управлінських систем.

Поняттю стратегічного управління та стратегічних карт як системи, що призначена для його здійснення присвячено багато публікацій у вітчизняних та іноземних джерелах.

С. Лихопад та Н. Майданська розглядають стратегічне управління як діяльність керівництва підприємства в умовах невизначеності та поділяють його залежно від виду ресурсів підприємства: стратегічне управління персоналом, стратегічне управління прибутком підприємства тощо [4]. На думку З. Шершньової, стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та проводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій [5]. За Б. Мізюком, стратегічне управління передбачає довгострокове керування організацією, визначення специфічних цілей діяльності, розроблення стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови [6].

На нашу думку, не доцільно поділяти стратегічне управління за видами ресурсів чи центрами вартості, як це здійснено С. Лихопадом та Н. Майданською [7]. Узагальнюючи наведені вище визначення, можна стверджувати, що стратегічне управління передбачає стратегічне планування, формування стратегії та організування діяльності щодо її реалізації, чим ми надалі будемо керуватись.

Проблеми стратегічного планування та послідовності його здійснення торкаються в своїх працях І. Ансофф, В. Василенко, Л. Довгань, І. Жалінська, Б. Мізюк, Г. Мінцберг, А. Міщенко, О. Ковтун, В. Немцов, А. Наливайко, С. Оборська, О. Орлов, М. Портер, А. Томпсон, Р. Тянь, А. Чендлер, Л. Швайка, З. Шершньова тощо. Авторами розглянуто вимоги до технологій планування; сутність та принципи стратегічної діяльності; поняття стратегій та їх види; сутність, моделі та особливості стратегічного управління; системну методологію планування та ін. Проте не відводиться належної уваги питанням сутності технологій стратегічного планування, їх видам, характеристикам, факторам, які зумовлюють вибір та застосування різних видів технологій стратегічного планування, послідовності розроблення технологій стратегічного планування, особливостям їх аналізування тощо.

Технологію стратегічного планування у літературі [8] часто ототожнюють із технічними процедурами з розробки планів програм і проєктів. На думку деяких науковців [9, 10], такі технічні процедури є стандартними, постійно діючими планами, в яких визначено послідовність етапів із розроблення та узгодження планів, проєктів і програм різних типів, вони переважно існують у формі “плану розробки плану”. Процес стратегічного планування передбачає наявність такого плану, що дає можливість уникнути випадковостей і свідомо сформувати плани подальшої діяльності підприємства.

Не можна погодитись із авторами [11, 12], які технологію розглядають як технічні процедури, тому що технологія є процесом перетворення в системі, який складається з відпрацювання програм і здійснення порядку виконання операцій над ресурсами з метою перевтілення їх у бажану продукцію (товар, послугу, роботу, документацію), а процедури є описом заходів, які доцільно вживати в конкретній ситуації.

При здійсненні стратегічного планування часто виникають труднощі, які виявляються у: порушенні етапів технології стратегічного планування та їх змістовому наповненні; необґрунтованому виборі технологій стратегічного планування з оптимальними для конкретного підприємства характеристиками; визначенні виконавців та осіб, відповідальних за реалістичність і відповідність

складених стратегічних планів реаліям функціонування підприємства, досяжність сформованих (обраних) стратегій тощо. Необхідність вирішення вищезазначених проблем зумовлює актуальність їх дослідження.

Стратегічні карти – це документ, що відображає напрямок активізації процесу реалізації стратегії підприємства, за допомогою поєднання стратегічних складових (блоків показників) причинно-наслідковим зв'язком. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси [13]. Стратегічні карти іноді ототожнюють із поняттям збалансованої системи показників, незважаючи на те, що остання лише доповнює їх як системи звітності. Це створює можливості для використання стратегічних карт окремо від неї.

При використанні на підприємствах стратегічні карти створюють певні переваги. Вони дають змогу керівництву отримувати необхідну для управління підприємством інформацію, що є вимірною і включеною у стратегічну карту та має стратегічну спрямованість. За допомогою стратегічних карт можливо пов'язати ключові показники діяльності підприємства, на основі яких здійснюватиметься стратегічне управління. Крім того, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівники підприємств можуть здійснювати контроль за поточними показниками діяльності підприємства. Усе це свідчить про підвищення рівня стратегічного управління підприємством. Проте на вітчизняних підприємствах стратегічні карти не використовуються окремо від збалансованої системи показників. Окрім того, у результаті дослідження виявлено недостатній рівень розуміння сутності та призначення стратегічних карт серед керівників підприємства та його працівників. Тому, при застосуванні стратегічних карт не вирішеними залишаються питання адаптації моделі формування стратегічних карт до вимог діяльності вітчизняних підприємств, інформаційного та організаційного забезпечення використання стратегічних карт, визначення методів їх економічного оцінювання тощо.

Відповідно до визначеної проблеми, у статті необхідно розглянути можливості досягнення вищого рівня управління підприємствами через удосконалення їх стратегічної діяльності, що проявляється шляхом застосування технологій планування та використання карт.

Основною метою стратегічного планування є визначення певної послідовності конкретних дій із метою забезпечення високо ефективного функціонування сучасного підприємства у конкурентному середовищі. Правильність перебігу процесу стратегічного планування забезпечує технологія його здійснення. Така технологія має відповідати певним визначеним вимогам із метою забезпечення адаптованості, адекватності та дієвості розроблених на її основі стратегічних планів.

Технологію стратегічного планування запропоновано розглядати як послідовність етапів розроблення стратегічних планів підприємства, що передбачає деталізацію операцій кожного етапу та його ресурсне забезпечення [14].

Технологія стратегічного планування містить такі етапи: збір і опрацювання масиву інформації; формування стратегічних цілей підприємства; аналізування чинників середовища функціонування; уточнення критеріїв вибору стратегії; обґрунтування інструментарію стратегічного планування; формування альтернативних пакетів стратегій; вибір оптимального пакету стратегій підприємства; проектно-документальне оформлення обраних стратегій

підприємства; формування програми реалізації обраних стратегій діяльності підприємства; формування критеріїв оцінювання ефективності досягнення стратегій.

При розробленні стратегічних планів на вітчизняних підприємствах потрібно застосовувати адекватні технології стратегічного планування з врахуванням усіх можливих особливостей середовища, в умовах якого функціонують підприємства. На основі проведених досліджень технологій стратегічного планування та узагальнення результатів аналізування фактичних матеріалів запропоновано класифікацію технологій стратегічного планування. Рекомендована класифікація враховує специфіку діяльності вітчизняних підприємств за наступними істотними та незалежними ознаками: об'єктом стратегічного планування, порядком розроблення стратегічних планів, рівнем ієрархічності стратегічного планування, рівнем пристосування стратегічного планування до змін середовища функціонування підприємств, вхідною базою стратегічного планування, інструментарієм, рівнем автоматизації.

Вибір технології стратегічного планування на підприємстві є важливим та відповідальним процесом. Від обраної технології залежить правильність, адекватність та відповідність певній існуючій ситуації функціонування, перебігу процесу планування, а також точність та достовірність розроблених стратегічних планів. Обґрунтованість вибору певного виду технології стратегічного планування діяльності підприємства визначається переліком факторів, а саме: стабільністю ринкової кон'юнктури, масштабами діяльності підприємства, життєвим циклом підприємства, рівнем розвитку стратегічного планування на підприємстві, особливостями організаційної структури управління, рівнем централізації управління на підприємстві, рівнем диверсифікації діяльності підприємства, кваліфікацією та компетентністю працівників, які працюють у сфері планування, рівнем автоматизації тощо.

Особливу увагу необхідно звертати на принципи формування та реалізації технологій стратегічного планування, адже саме вони забезпечують можливість реалізації основної мети стратегічного планування, – визначення та формування послідовності конкретних дій, що націлені на забезпечення успішного ефективного функціонування та довготривалого розвитку підприємств. На основі проведених досліджень до основних принципів формування та реалізації технологій стратегічного планування діяльності підприємств запропоновано зарахувати такі: безперервності, послідовності, системності, координації, гнучкості, участі, оптимальності, динамічності та адекватності.

Для забезпечення розвитку стратегічної діяльності підприємств через формування стратегічних карт необхідно приділити увагу процесам їх формування, які доцільно починати із підготовчої стадії. Вона повинна забезпечити усі необхідні передумови для результативного формування стратегічних карт, її зміст полягає у здійсненні стратегічного аналізування, формуванні місії, стратегії підприємства тощо, визначення стратегічних цілей та показників стратегічної карти, що відображають реалізацію цих цілей. Кожний із етапів формування стратегічних карт потрібно узгодити із мотиваційними заходами (ознайомлення працівників із стратегічними картами, надання інформації щодо діяльності підприємства, залучення до процесу визначення стратегічних цілей тощо), які є елементами управління персоналом. Крім того, при формуванні стратегічних карт на вітчизняних підприємствах потрібно приділити увагу визначенню кількості перспектив (блоків показників) стратегічної карти, що забезпечить найбільше

врахування неринкових чинників впливу на підприємство. Для забезпечення прозорості при формуванні стратегічних карт підприємства доцільно їх формувати на трьох рівнях стратегії підприємства: загальнокорпоративному, функціональному, діловому із подальшим каскадуванням [15].

При формуванні стратегічних карт, зважаючи на не достатній рівень поширення моделі на вітчизняних підприємствах та недостатню інформованість про її сутність та переваги, необхідно організувати відповідне інформаційне забезпечення. Воно базується на особистому спілкуванні працівників підприємства та групи із формування стратегічних карт, здійсненні комунікаційного процесу локальною мережею підприємства, Інтернетом та змішаним способом. Цілями інформаційного призначення стратегічних карт у цьому випадку є: ознайомлення із концепцією стратегічних карт усіх працівників підприємства; навчання методам роботи із нею; забезпечення участі в проекті керівників підрозділів та окремих працівників підприємства; мотивування працівників, заохочення до роботи над проектом; зацікавлення працівників підприємства стратегічними картами; забезпечення швидкого і ефективного поширення знань про місію, стратегію, стратегічні цілі підприємства, результати використання стратегічних карт тощо; створення умов для ефективного прийняття управлінських рішень при використанні стратегічних карт. Від досягнення зазначених цілей залежить результативність стратегічної карти. Тому, потрібно рекомендувати підприємствам здійснювати оцінювання рівня інформаційного забезпечення використання стратегічних карт.

Стратегічні карти допомагають підприємствам не так прояснити для себе стратегії та бачення майбутнього стану їх виробничо-господарської і фінансової діяльності, як забезпечити підприємства засобами для перетворення згаданих інструментів стратегічного управління у практичні дії. Цих цілей не можливо досягти шляхом формування стратегічних карт, їх потрібно використовувати у щоденній діяльності підприємства. Внаслідок того виникає необхідність використання стратегічних карт, що вимагає створення підрозділу із використання стратегічних карт.

Зазвичай, на підприємстві створюється підрозділ із використання стратегічних карт та засновується посада стратегічного директора. Ми рекомендуємо використання стратегічних карт за центрами відповідальності та створення комітету управління стратегіями. Центрами відповідальності називають підрозділи, служби, групи організації, що відповідальні за виконання певних робіт, реалізацію заходів, досягнення результатів. Серед центрів відповідальності розрізняють центри вартості (виробничі підрозділи), видатків (невиробничі, адміністративні підрозділи), обороту (комерційні структури підприємства), інвестицій (фінансово-економічні управлінські служби, керівники інституційного рівня управління підприємством) і прибутків (автономні структури підприємства) [16].

Беручи це до уваги, а також те, що запровадження стратегічних карт здійснюється з метою реалізації стратегії шляхом поширення знань про неї серед усіх працівників підприємства, при використанні стратегічних карт за центрами відповідальності планується задіяти усі види центрів відповідальності. Це дозволить не ускладнювати організаційну структуру управління підприємством. Щодо комітету управління стратегіями, то його доцільно створювати для координації діяльності підрозділів, окремих працівників підприємства і груп, поділу сфери впливу між рівнями управління тощо, вони придатні для використання стратегічних

карт. Необхідною умовою за цього залишаються обов'язкові вимоги до комітету управління стратегією, що повинен бути постійнодіючим.

Після проведеного дослідження можна стверджувати про необхідність підвищення рівня та масштабів стратегічної діяльності підприємств, для чого потрібно використовувати технології стратегічного планування та застосувати карти.

Ефективна діяльність і розвиток вітчизняних підприємств неможливі без розроблення і послідовного втілення стратегій (фінансових, виробничих, інноваційних, маркетингових, інвестиційних тощо). Стратегічне планування покликане обґрунтовано сформулювати перспективи функціонування підприємств, конкретизувати шляхи та напрями розвитку, реалізувати довготермінові наміри. Якість та дієвість розроблених стратегічних рішень на підприємствах значно залежить від ефективності розроблення стратегій, інформаційного, фінансового, кадрового, матеріального забезпечення цього процесу. Усе це доводить про необхідність розроблення теоретичних та методичних засад формування і розвитку технологій стратегічного планування на вітчизняних підприємствах.

Як підсумок можна зазначити, що на підставі узагальнення огляду літературних джерел за проблемою було з'ясовано таке: технології стратегічного планування відрізняються між собою за основними вимогами, етапами, процедурами здійснення та іншими характерними ознаками стратегічного планування діяльності підприємств. Залежно від способів та умов складання стратегічних планів можна виділити низку технологій стратегічного планування. В межах запропонованої класифікації виділено перелік технологій стратегічного планування, вибір яких є доцільним при відповідних умовах для конкретних підприємств. Правильний вибір технологій стратегічного планування, а також забезпечення здійснення їх найбільш ефективного використання та реалізації дозволить вирішити значну кількість проблем управління підприємством. Виявлено фактори, які визначають застосування різних видів технологій стратегічного планування, які також класифіковано за рядом істотних та незалежних ознак. Встановлено основні принципи формування та реалізації технологій стратегічного планування діяльності вітчизняних підприємств, що, своєю чергою, дозволило розширити методологічну базу формування та реалізації технологій стратегічного планування.

При застосуванні стратегічних карт потрібно приділити увагу питанням інформаційного забезпечення формування і використання стратегічних карт. Для чого до процесу формування стратегічних карт потрібно залучити усіх працівників підприємства, проводити роз'яснювальну роботу та здійснювати оцінювання рівня інформаційного забезпечення.

Для більш результативного формування стратегічних карт необхідною є підготовка стадія та мотиваційні заходи, які полягають у залученні працівників до процесу формування карт. А для використання стратегічних карт потрібно створювати комітет із використання стратегічних карт чи здійснювати їх використання за центрами відповідальності.

Література

1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту [Текст] : підручник / О. Є. Кузьмін. — вид. 2-ге, вип. і доп. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник — К. : Академвидав, 2007. — 464 с.
2. Корецький М. Х. Стратегічне управління [Текст] / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дадій. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 240 с.

3. Нивен П. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций [Текст] / Пол Нивен ; [пер. с англ. под ред. О. Б. Максимовой]. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 336 с.
4. Лихопад С. М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств / Лихопад С. М., Майданська Н. М. // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету [Текст] : зб. наук.-техн. пр. — Вип. 15.5. — Львів : НЛТУ України, 2005. — С. 295—297.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Текст] / З. Є. Шершньова. — [2-ге вид.]. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
6. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління [Текст] / Б. М. Мізюк. — Львів : Магнолія, 2006 – 2009. — 544 с.
7. Лихопад С. М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств... — С. 295—297.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Текст] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К. : КНЕУ, 1999. — 384 с.
9. Там само. — 384 с.
10. Тянь Р. Б. Планування діяльності підприємства [Текст] / Р. Б. Тянь. — К. : МАУП, 1998. — 156 с.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління... — 384 с.
12. Тянь Р. Б. Планування діяльності підприємства... — 156 с.
13. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон ; [пер. с англ. М. Павловой]. — [2-е изд., испр. и доп.]. — М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. — 298 с.
14. Кузьмін О. Є. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт [Текст] : монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, К. О. Дорошкевич. — Львів : Міські інформаційні системи, 2011. — 320 с.
15. Томсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] : учеб. для вуз. / А. А. Томсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
16. Афанасьев М. В. Стратегия предприятия [Текст] : навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьев, Г. О. Селезньова. — Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2007. — 272 с.

**O. Kuzmin,
N. Petryshyn,
K. Doroshkevych**

STRATEGIC ACTIVITY OF ENTERPRISES: VALUE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

Strategic activity of enterprises, technologies of planning and construction of strategic maps are considered. Theoretic-methodological and applied grounds of strategic planning technologies formation and realization are developed. Theoretic-methodological principles and applied recommendations according the formation and usage of strategic maps are designed with the purpose to increase the management level of native enterprises.

Key words: strategic management, technology of the strategic planning, balanced system of indexes, strategic maps.