

УДК 338 (075.8)

І.В. Журило, доц., канд. екон. наук

Кіровоградський національний технічний університет

Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві

У статті розкрито сутність стратегічного управління з позицій системного та процесного підходів, розглянута методика його впровадження на підприємстві на основі парадигми-системи "Менеджмент-Навчання"

система стратегічного управління, процес, стратегічне мислення, організаційна структура

Досягнення українськими підприємствами стійких конкурентних переваг на внутрішніх і зовнішніх ринках неможливе без створення системи управління, адекватної сучасним вимогам щодо ефективності функціонування соціально-економічних систем, а саме: їх гнучкості, адаптивності, керованості, здатності до розвитку тощо.

Вищі менеджери багатьох вітчизняних промислових підприємств вже усвідомили необхідність у реформуванні їх систем управління. На практиці апробовано різні шляхи, серед яких найбільш розповсюдженими є: впровадження автоматизованих систем управління для упорядкування інформаційних потоків та прискорення окремих рутинних процедур; здійснення реінжинірингу бізнес-процесів для переходу від функціонально-ієрархічних до процесних принципів управління; реорганізація системи управління у зв'язку з необхідністю сертифікації систем якості та ін. [4].

Не зважаючи на достатньо широке суб'єктивне усвідомлення необхідності впровадження стратегічного управління, воно поки що не знайшло широкого розповсюдження на вітчизняних підприємствах, зокрема через складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних процесів, не зовсім цивілізовані форми конкурентної боротьби, консервативне мислення деяких керівників. Основна ж причина, на наш погляд, полягає у відсутності кваліфікованих спеціалістів із стратегічного управління та методики його впровадження на вітчизняних підприємствах.

У численній науковій літературі приділяється значна увага дослідженню методології стратегічного управління. Результати цих досліджень знайшли своє відображення в наукових працях І. Ансоффа, І. Березіна, Б. Бермана, М. Бухалкова, О. Віханського, Р. Грімінгера, С. Дібба, П. Дойля, П. Друкера, В. Кінга, Ф. Котлера, В. Краснова, М. Мак-Дональда, Х. Мінцберга, В. Немцова, С. Попова, М. Портера, І. Решетнікової, А. Стрікланда, А. Томпсона, Р. Фатхутдинова, З. Шершньової та ін.

Варто зауважити, що більшість літературних джерел присвячено застосуванню систем стратегічного управління в умовах досконалих ринкових відносин і не враховують особливості адаптації методологічного інструментарію стратегічного управління до сучасних вітчизняних реалій. Потребують також подальших досліджень питання методики впровадження систем стратегічного управління на підприємствах.

Метою даної статті є дослідження сутності категорії "стратегічне управління" та виявлення підходів до його впровадження на українських підприємствах.

Розгляд методичних підходів до впровадження системи стратегічного управління на підприємстві не можливий без розуміння її сутності та складових. Варто зауважити, що в науковій літературі поки що відсутній єдиний підхід з цього приводу.

Однак можна стверджувати, що науковці здебільшого розглядають стратегічне управління як замкнений управлінський процес, направлений на досягнення місії та цілей організації. Наведемо кілька таких визначень, відповідно до яких стратегічне управління – це:

– динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі реалізації її основних завдань (етапів) [1];

– процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, у якому вона діє [3];

– процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [7];

– багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [8];

– процес формування цілей організації та процес управління для їхнього досягнення [9];

– процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням [10];

– процес визначення та встановлення зв'язків організації з її оточенням, які формуються в процесі реалізації обраних цілей, способи досягти бажаного стану взаємин з оточенням за рахунок такого розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам [11];

– процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, прийняття рішень, їхня реалізація та контроль, сфальсифіковані на досягнення цілей та майбутнім зовнішнім середовищем організації [12].

Як бачимо, ідея представити модель стратегічного управління організації з позицій процесного підходу є досить популярною серед багатьох зарубіжних науковців. Підтримують її і деякі українські дослідники. Такий підхід представляє модель менеджменту у вигляді процесу, який можна визначити як множину взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на досягнення важливого для організації результату.

Процес, безперечно, є однією з можливих форм опису менеджменту організації. Проте, на нашу думку, застосування процесного підходу в якості категоріально-термінологічного апарату тлумачення концепції стратегічного управління викликає складності у розумінні механізму його впровадження і реалізації на практиці.

Стратегічне управління – це перш за все складна система, у якій відбуваються процеси аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегій, направлених на досягнення місії та цілей функціонування організації. Крім того, за визначенням С.А.Попова, це "високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю власною структурною спеціалізацією" [6]. Таким чином, процес є одним із динамічних елементів, складовою частиною та основою загальної системи стратегічного управління на підприємстві як циклічної професійної діяльності, що має свою власну, достатньо складну структуру та різні напрямки внутрішньої спеціалізації.

Передусім слід виділити такі основні складові системи стратегічного менеджменту, як суб'єкт та об'єкт управління. На думку авторів [5]: "об'єкт стратегічного управління – це потенціал підприємства, який включає трудові,

матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, залучені в господарську діяльність підприємства і які здатні визначати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді. Суб'єкт управління – вища, іноді середня ланка управління підприємством, спроможна сформувати, розробити й реалізувати стратегію розвитку".

Погоджуючись з такою позицією, ми все ж вважаємо, що об'єктом системи стратегічного управління є не лише внутрішній потенціал організації, а й система взаємозв'язків між організацією та оточенням, які дозволяють їй добиватися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів.

Впровадження системи стратегічного управління на підприємстві передбачає організацію та здійснення професійної діяльності із стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролю стратегії, направленої на досягнення місії та цілей його функціонування. Сам процес організації такої діяльності обов'язково повинен торкатися організаційної структури та культури підприємства.

Структура організації, її внутрішні зміни повинні забезпечувати чутливість організації до змін зовнішнього середовища та відповідну адаптацію. На відміну від традиційної оперативної культури, для якої є характерним консервативне ставлення до змін та націленість на зростання ефективності виробництва, стратегічна культура має бути відкритою, гнучкою та винахідливою.

Стратегічне управління, як і будь-який інший складний компонент менеджменту, має свою модельну побудову. Безпосереднє модельне розуміння стратегічного менеджменту слід починати з первісного уявлення про стратегічне мислення. Одним з класичних розумінь стратегічного мислення – на відміну від інших видів мислення – зроблено, на нашу думку, Кениши Охмас: "Неважливо, наскільки важкою й безпрецедентною є проблема. Прорив до кращого з можливих її рішень досягається лише через сполучення раціонального аналізу конкретного об'єкта як певної існуючої природи речей і нової ідеальної моделі об'єкту як уявної реінтеграції усіх його різноманітних складових. Вийти на таке рішення можливо лише через використання сили нелінійного мислення. Це найбільш ефективний підхід для стратега, націленого на успішну конкуренцію на арені ринку, як на полі битви" [6, с. 39].

У ході розвитку теорія стратегії виробила багато різних моделей стратегічного менеджменту. Найбільш відомі з них запропоновані Дж. Томпсоном, Ф. Девідом, Р. Линчем, С. Поповим та, по-суті, в синтезованому вигляді є відображенням єдиного підходу до розуміння моделі стратегічного управління.

Відповідно до цього підходу, найбільш укрупненими є наступні чотири етапи, або фази, стратегічного циклу організації:

- 1) стратегічний аналіз;
- 2) розробка стратегії (стратегічний синтез-розвиток);
- 3) реалізація стратегії;
- 4) стратегічний контроль.

Слід відмітити, що дана модель характеризує стратегічне управління організації і як органічну систему, в якій усі елементи (підсистеми) є взаємопов'язаними, взаємодоповнюючими та взаємозалежними. А зміни чи імпульс в окремому елементі викликають певну ланцюгову реакцію усєї системи в цілому.

У рамках запропонованої моделі стратегічний менеджмент знову-таки уявляється в якості безперервного й достатньо динамічного процесу. Але, разом з тим, даний процес сприяє оптимальному розподілу високопрофесійної і раціональної спеціалізованої управлінської діяльності по всій структурі організації і, відповідно, по всій системі стратегічного управління.

Не зважаючи на велику кількість літератури із стратегічного менеджменту, питання методики впровадження системи стратегічного управління на підприємстві поки що залишаються за межами проблемної галузі. Їм присвячено лише деякі публікації, зокрема [2, 6].

Автор [6] цілком справедливо вважає, що для постановки системи стратегічного управління в організації, по-перше, необхідно переконатися, що реальна перша особа організації дійсно хоче й готова займатися стратегічним управлінням; по-друге, необхідно створити відділ стратегічного розвитку.

У середній та навіть великій організації такий відділ може складатися з 5-8 провідних спеціалістів у сфері корпоративної або ділової стратегії. В залежності від розміру організації та бажання її керівництва впроваджувати стратегічне управління замість відділу може бути створене управління, департамент, а можливо – сектор (група) або радник (помічник) із стратегії.

Перед відділом стратегічного розвитку, котрий має діяти на постійній професійній основі, стоять два головних завдання:

- зведення усіх стратегічних напрацювань, вироблених у першу чергу самим відділом, а також іншими підрозділами організації, у задані певним форматом проекти рішень. Проекти в установленому порядку представляються відділом в органи управління організації, які уповноважені прийняти відповідні стратегічні рішення;
- становлення і вдосконалення усіх конкретних робіт із стратегічного менеджменту як спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії організації, що називається, у робочому порядку.

Менеджер, який очолює підрозділ стратегічного розвитку, є старшим або провідним стратегом організації згідно своєї посадової спеціалізації, а також через безпосередню відповідальність за практичне здійснення й поточні результати відповідної діяльності. Головним стратегом організації, не за посадою, а відповідно до сутності менеджменту, тобто за критерієм "прийняття рішень", завжди є перший менеджер організації та/або її колективний/індивідуальний власник. Тому найбільш ефективним вважається підпорядкування підрозділу стратегічного розвитку та його керівника першому менеджеру організації, тобто безпосередньо президенту чи генеральному директору.

Згідно загальної думки, діяльність з розробки та розвитку корпоративної (ділової) стратегії перш за все у тій частині, якою займаються керівники та ключові спеціалісти, належить до розряду найбільш складної та кваліфікованої інтелектуальної праці, що потребує адекватних умов своєї організації та здійснення.

Якщо організація має фінансові можливості, час і великі амбіції, то для вирішення своїх стратегічних проблем вона може звернутися до відомої консалтингової компанії, що надає послуги у сфері стратегічного менеджменту. Український ринок таких послуг, представлений вітчизняними фірмами (переважно розташованими у великих містах), у нинішній час знаходиться у початковій стадії свого розвитку. Проте, навіть у такому стані, можна виділити ряд переваг вітчизняних фірм у порівнянні з відомими зарубіжними консалтинговими компаніями (Andersen Consulting, CSC, Ernst&Young, Coopers&Lybrand, Deloitte Consulting, McKinsey&Co та ін.): порівнювана якість послуг, що сполучається з більш високим рівнем спеціалізованої та загальної адаптивності рекомендацій; істотно більш низькі ціни; значно коротші строки аналізу тощо.

Якщо ж організація вирішила самостійно вирішувати стратегічні проблеми своєї діяльності, першим кроком у роботі із стратегічного управління повинен стати семінар "Як поставити та/або розвивати стратегічний менеджмент". Його доцільно проводити

як навчальний семінар-практикум у режимі активного діалогу з вищими та середніми менеджерами організації.

Взагалі управлінська модель описується та обґрунтовується за допомогою різноманітних теоретичних побудов. Проте на думку С.А.Попова, всі вони розкривають одну й ту саму модель у рамках управлінської парадигми "Менеджмент-Навчання". Даний напрямок теоретичного та практичного менеджменту на заході в нинішній час швидко набуває популярності та дуже активно розвивається. Нажаль в Україні нічого подібного майже не відбувається.

Тому, узагальнюючи вищевикладене, можна зробити наступні висновки та рекомендації:

- для ефективного впровадження стратегічного управління на підприємстві, вищому керівництву, перш за все, необхідне розуміння його сутності з позицій, по-перше, системного, по-друге, процесного підходів;
- з першого моменту і на усіх наступних етапах становлення та розвитку стратегічного управління в організації, слід практикувати дану професійну діяльність у відповідності з принципом "Менеджмент-Навчання";
- слід здійснювати поступальне сходження стратегічного менеджменту організації, а також своє власне сходження на вершини менеджерської майстерності за спіраллю парадигми-системи "Менеджмент-Навчання".

Список літератури

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Гуяр Ф.Ж. Келли Д.Н. Преобразование организации : Монография; 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2000. – 375 с.
3. Кадыров М.С. Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса //Вестник ТИСБИ. – 2000. – №2. – С. 12-14.
4. Махмудов А.Г. Модель системы стратегического менеджмента на промышленном предприятии //Актуальні проблеми економіки, 2002 – №3 – С. 59-61.
5. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
6. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
8. Шершньова З.Є., Оборська С.Є. Стратегічне управління – К.: КНЕУ, 2000 – 260 с.
9. Hatten K.J., Hatten M.L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs. – NJ: Prentice-Hall, 1988.
10. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. – 2nd ed. – Chicago: The Dryden Press, 1983.
11. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A BroaderView for an Emerging Discipline //Academy of Management Proceeding. – 1982. – August.
12. Smith G.D., Arnold D.R., Bizzel B.G. Business Strategy and Policy. – Boston; Houghton Mifflin, 1988.

В статье раскрывается сущность стратегического управления с позиций системного и процессного подходов, рассматривается методика его внедрения на предприятии на основе парадигмы-системы "Менеджмент-Обучение"

In the article essence of strategic management opens up from positions of the system and process approaches, the method of his introduction is examined on an enterprise on the basis of paradigm-system "Management-Training"

Одержано 19.03.09