

Маказан Є. В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Запорізького національного університету

Makazan Y. V.
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Business Administration
and Management of Foreign Economic Activity
Zaporizhzhya National University

ОСНОВИ МЕТОДОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

BASES OF METHODOLOGY OF STRATEGIC MANAGEMENT

Анотація. Досліджено основи методології стратегічного управління на підприємстві. Проаналізовано складники розвитку стратегічного управління. Обґрунтовано необхідність управління процесом стратегічного розвитку. Узагальнено необхідність удосконалення та розвитку стратегічного управління та стратегічного планування.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, розвиток підприємства.

Постановка проблеми. Багаторічна економічна криза і спад промислового виробництва, що триває донині, поставили багато підприємств не просто в кризове становище, а безпосередньо на грань банкрутства. Фінансова криза 2008 р. та проблеми 2014–2017 рр. в Україні, з одного боку, і без того ускладнили фінансове становище підприємств, а з іншого – надали вітчизняним виробникам додаткові можливості заміщення імпорту і розширення своїх ринків за рахунок падіння курсу гривні. Одна частина вітчизняних підприємств цією можливістю успішно скористалася, а інша не зуміла чітко виділити головні завдання, визначити пріоритети, сформулювати функціональні завдання, мобілізувати потенціал для освоєння нових можливостей ринку.

У зв'язку із цим стратегічне управління підприємством було й залишається нагальною проблемою розвитку економіки країни. З'явилися наукові роботи, присвячені стратегічному управлінню підприємством, в яких було успішно опрацьовано безліч проблем, що стосуються різних аспектів діяльності підприємства. Проте низка питань стратегічного управління підприємством залишається відкритою [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним аспектам стратегічного управління присвячено дослідження багатьох вітчизняних учених: В.О. Василенка, В.Г. Герасимчука, І.А. Ігнатієвої, Г.І. Кіндрацької, О.М. Скібіцького, В.В. Стадника та ін., а також зарубіжних науковців: Д.А. Аакера, Ф. Аналоуї, О.С. Віханського, А.П. Градова, Л.Дж. Гребін'яка, Л. Греттон, П. Друкера, Н. Каплана, Ст. Кови, П. Нивена, Д. Нортон, М. Портера, А.Дж. Стрікланда, П. Тербіна, А.А. Томпсона та ін. Вони зробили значний внесок у процес розроблення стратегії та підходів і методів її формування. Проте незалежно від якості розроблення стратегії існує проблема вибору моделі та побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, яка адекватна сучасним умовам.

Мета статті полягає в узагальненні основних аспектів методології стратегічного управління та виявленні головних складників процесу стратегічного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління – це діяльність з економічно ефективного досягнення перспективних цілей організації на основі конкурентної переваги й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Завдання стратегічного управління: прояв стратегічного бачення і місії; встановлення цілей; формування стратегії; реалізація стратегії; оцінка реалізації та внесення коригувань.

Сутність стратегічного управління задається специфікою його змісту і полягає у такому:

- стратегічне управління визначає стратегічне бачення позиціонування організації на ринку;
- модель організації, створювана стратегічним управлінням, визначає ключові моменти розвитку бізнесу;
- сучасні технології стратегічного управління – це синтез ключових складників: теорії, мистецтва і досвіду успішної бізнес-практики.

До стратегічного управління застосовуються наступні такі підходи: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, нормативний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний.

Стратегічне управління базується на низці принципів: науковості, комплексності, оптимальності, економічності, адаптивності, безперервності, наступності стратегічних і тактичних планів, гнучкості, багатоваріантності, надійності, досяжності, наявності резервів, обліку «вузьких місць», бюджетування, соціальної орієнтації.

У розвитку методології стратегічного управління ХХ ст. виділяється кілька етапів:

- управління на основі контролю над виконанням (постфактум);
- управління на основі екстраполяції: темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачити шляхом екстраполяції минулого;
- управління на основі передбачення змін: темп змін прискорився, однак ще можна передбачити майбутні тенденції та реакцію на них;
- управління на основі гнучких екстрених рішень в умовах нестабільності зовнішнього середовища: нові

завдання постають так стрімко, що не можна їх передбачити.

Нова парадигма стратегічного управління визначає такі особливості функціонування господарюючих суб'єктів:

- організація активно діє у зовнішньому середовищі, новаторство в науково-технічному відношенні, орієнтація на якість, а не на кількість усе більшою мірою залежить від людського фактору;

- технологічні нововведення вбудовуються в стратегію організацій, що діють на ринках наукоємної продукції. Впровадження науково-технічного прогресу (НТП) має дві основні риси: створення потужних стимулів зацікавленості в упровадженні досягнень НТП; створення середовища, систем управління, процедур розподілу ресурсів для реалізації науково-технічних ідей;

- перехід від стратегічного планування до стратегічного управління здійснюється з метою створення організаційно-управлінського потенціалу для вирішення стратегічних завдань. Ключовий фактор реалізації стратегії полягає не тільки в здатності виробити стратегію, а й утілити її в життя;

- вибір типу структур управління організаціями пов'язаний із характером стратегії, з підприємницькою та раціоналістичною орієнтацією управління [2, с. 311].

Методологія стратегічного управління займається вивченням та оцінкою варіантів стратегічного, перспективного розвитку компанії, при цьому така оцінка альтернативних варіантів вважається одним із найбільш складних і важливих завдань стратегічного управління. Методологія стратегічного управління передбачає вирішення організаційних питань за допомогою системного підходу, щоб зробити управління ще більш ефективним.

Методологія стратегічного управління ґрунтується на економічних науках (економічній теорії, фінансах і кредиті, маркетингу, бухгалтерському обліку, статистиці та ін.), системному, ситуаційному та кібернетичному підходах до вирішення поставлених завдань, дослідженні операцій у пошуку оптимальних рішень, теорії прийняття рішень і теорії організацій, а також прогностиці. Також методологія стратегічного менеджменту використовує досягнення таких наук, як психологія і соціальна психологія, соціологія, антропологія. Методологія стратегічного управління передбачає використання цілої системи методів дослідження, набір правил і певних процедур вирішення управлінських завдань для забезпечення ефективної діяльності компанії та її розвитку, в які входять метод експерименту, анкетування, тестування, інші способи і методи для отримання експертної інформації, методи вивчення документації і методи моделювання.

Методологія стратегічного управління виділяє такі принципи стратегічного управління, як: науковість, єдність напрямку, виділення домінанти розвитку, ефективність та економічність, підпорядкованість особистого інтересу загальним інтересам, пропорційність, мотивація персоналу, поділ праці, корпоративність та ін. [3, с. 501].

Динамічне і невизначене середовище, що підвладне швидким якісним перебудовам, висуває нові завдання, вирішення яких на основі прямого використання зарубіжного досвіду наштовхується на проблеми. Успішне функціонування підприємства у цьому середовищі вимагає не стільки оптимізації економіко-фінансових показників, скільки мобілізації зусиль з адаптації до далеко не завжди передбачуваних змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Дефіцит фінансових ресурсів на підприємствах змушує пильно досліджувати проблему мобілізації всіх внутрішніх резервів, повного і комплексного

використання потенціалу підприємства. Мобілізація ресурсів можлива лише на основі розкриття творчого потенціалу всього колективу підприємства, оскільки стратегічні рішення тут приймаються і реалізуються багатьма учасниками.

Вирішення завдань стратегічного управління може бути здійснене на основі принципів самоорганізації. Під самоорганізацією розуміється властивість системи набувати просторову, функціональну, логічну або іншу структуру без специфічного впливу ззовні. При цьому велике значення мають формування і розвиток горизонтальних зв'язків (зв'язків між елементами одного рівня, заснованих на спільності інтересів) [4, с. 110].

Процес формування, прийняття та реалізації стратегічних рішень, розподілений між керівниками різного рівня, дає їм змогу вносити в нього свої досвід, знання й інтуїцію. Однак відмінності в системах цінностей, типах сприйняття, рівнях освіти і типах культур фахівців вимагають узгодження і приведення в єдину систему. Цей процес викликає до життя проблеми координації діяльності керівників, а також забезпечення цілісності та внутрішньої узгодженості стратегії. Вирішення цих питань у рамках стратегічного управління може бути здійснено на основі принципів самоорганізації.

Стратегічне управління являє собою цілісну систему дій із розвитку фірми, спрямовану на пошук, ідентифікацію і реалізацію довгострокових конкурентних переваг. Найважливішим елементом системи стратегічного управління є стратегічне планування. Стратегічне планування – це процес визначення цілей організації, а також шляхів їх досягнення, вибору специфічних стратегій розвитку, визначення необхідних ресурсів і їх розподіл для забезпечення ефективної роботи в майбутньому. Для успішної реалізації стратегічних планів розробляються програми і проекти розвитку, які носять комплексний і цільовий характер.

Методологія та методичне забезпечення (що включає економіко-математичні методи) стратегічного управління підприємством в умовах перехідної економіки є актуальною науковою проблемою, що має народногосподарське значення. Стратегія – це якісна послідовність дій і станів, які використовуються для досягнення цілей. Процес формування стратегії розвитку підприємства включає в себе етапи аналізу середовища і стану потенціалу підприємства, формування цілей розвитку, формування критеріїв досягнення цілей, формулювання завдань, виявлення та виділення наявних ресурсів на цілі розвитку, виявлення факторів ризику і форс-мажору й ужиття заходів щодо їх нейтралізації. Ці етапи, як правило, виконуються фахівцями, що входять до різних функціональних підрозділів. Це створює передумову для виникнення міжкультурних бар'єрів, що ускладнюють прийняття узгодженої стратегії [5, с. 301].

Міжкультурний бар'єр – перешкода в продуктивному спілкуванні, що виникає внаслідок різних цінностей, освіти, традицій, стереотипів і шаблонів мислення, які беруть участь у підготовці та прийнятті рішень фахівців. Можливості управління персоналом у контексті стратегічного управління зумовлені тим, що можливості для розроблення і реалізації стратегії залежать від якості самої роботи персоналу, а також від співробітників та їх наявного і використовуваного кваліфікаційного потенціалу. Кваліфікація може бути обмеженням і відправною точкою для конкретних формулювань стратегій і/або реалізацій. У контексті формулювання стратегії створюється обмежена стратегія (як потенціал успіху) або доступна, спрямована на підвищення кваліфікації (стратегія йде за

кваліфікацією). Фахівцям, що входять до різних функціональних підрозділів украї важливо:

- роз'яснити, в якому ступені управління людськими ресурсами може забезпечити внесок і допомогу в розробленні і здійсненні стратегічної політики;

- проаналізувати, які можливості й проблеми стратегічно забезпечують або припускають людський потенціал і людські ресурси;

- які особисті фактори успіху більш критичні, ніж інші, й як вони можуть розвиватися (персонал як потенційний і/або вузький фактор) [6, с. 103].

Фахівці, що беруть участь у формуванні стратегії, бачать проблеми, що стоять перед підприємством, із різних поглядів: економіко-фінансового, виробничого, ринкового, соціального та політичного.

Перший погляд має справу з економіко-фінансовою та виробничою стратегіями; другий – із нішею на ринку, яку займає підприємство; третій – із реалізацією можливостей колективу; четвертий – із реалізацією інтересів впливових осіб організації.

Вивід підприємств з кризи істотною мірою спирається на їх реструктуризацію. Реструктуризація неминуха як у промислових галузях, так і на підприємствах. У результаті реструктуризації відбувається переорієнтація галузей і підприємств на перспективні сегменти ринку, входження підприємств у фінансово-промислові групи, реформування підприємств, що забезпечує їх більш гнучке функціонування в ринковому середовищі й узгодження інтересів підприємств, відділень, службовців.

Позиціонування продукції підприємства на ринку і маркетингова стратегія є важливими частинами формування стратегії підприємства. Орієнтація стратегічного маркетингу на чисто якісні методи є недоліком цього підходу, що не завжди дає змогу переносити опрацьовані методи західного управління в умови української економіки.

За орієнтації на ринки високостандартизованої продукції та в умовах підвищеного попиту успішно застосовуються підходи до забезпечення максимальної економічної ефективності підприємства. В умовах перенасиченого ринку і конкуренції одним з аспектів більш успішної продукції є стратегічна орієнтація «точно під час». Потрібно підкреслити, що оптимальна стратегія підприємства повинна бути комбінованою і включати в себе як методи підвищення економічної ефективності, так і орієнтацію на конкретних споживачів. Особливості перехідної економіки, особливий менталітет і культурні особливості України не дають змоги повною мірою використовувати відпрацьовані в стабільних умовах західної економіки методи управління підприємством.

Фінансовий аналіз і управління фінансами є важливою частиною стратегічного й антикризового управління підприємством. Фінансове обґрунтування є одним з основних критичних чинників, необхідних для отримання кредитів та інвестицій.

Фінансовий аналіз дає змогу вчасно виявити основні проблеми підприємства, вирішувати які необхідно не тільки засобами управління фінансами, а й усім комплексом заходів стратегічного та антикризового управління підприємством. На додаток до фінансового аналізу підприємства необхідно проводити й економічний аналіз, особливо в нестандартних умовах української економіки. Методи фінансового менеджменту успішно застосовуються й є корисними, але вони – лише частина і допоміжні методи формування стратегії.

Критичним фактором залучення інвестицій є пошук додаткових фінансових коштів, який значною мірою може

вирішуватися здоровим фінансовим обґрунтуванням проєктів і гарантіями забезпечення їх якісного управління. Як попередній аналіз інвестиційної привабливості та надійності підприємств можна використовувати методи фінансового й економічного аналізу. Інвестиційне співробітництво є важливим заходом залучення інвестицій.

До переваг стратегічного управління можна віднести:

1) спрямованість підприємства на досягнення стратегічних перспектив;

2) можливість швидкого реагування та високий рівень адаптованості до постійних змін оточуючого середовища;

3) можливість впливу підприємства на зовнішнє оточення;

4) ефективність стратегічних рішень керівників усіх рівнів управління;

5) формування певного стратегічного бачення у працівників підприємства;

6) можливість оцінки альтернативних варіантів капітальних вкладень у розвиток підприємства.

Але стратегії підприємства можуть не досягнути цієї мети. На це можуть вплинути непередбачені фактори, такі як:

- рівень технології обґрунтування стратегії (недостатня ефективність діяльності та механізм керування, недостатній рівень інноваційного розвитку окремого промислового підприємства та всієї промисловості країни відповідно до макроекономічної ситуації, зношеність основних фондів і відсутність механізмів їх оновлення, повільне впровадження організаційних перебудов, дефіцит професійних робітничих кадрів, недосконала база нормативно-правового забезпечення розвитку промислового підприємства зокрема та промисловості загалом та ін.);

- рівень інформаційного забезпечення стратегічних рішень (недостатність, невірогідність та несвоєчасність інформації, з одного боку, спричинена високою вартістю інформації, обмеженістю потужностей для її обробки і неточностями, які виникають із наближених методів оцінювання даних, з іншого – навмисним приховуванням частини інформації з окремих питань, що призводить до збоїв у системах, втрат суспільної праці, матеріальних ресурсів, нерационального розвитку продуктивних сил) [6, с. 106].

На вітчизняних підприємствах на відміну від зарубіжних компаній часто взагалі відсутнє виділення інформації для стратегічних цілей. Очевидно, що загальна інформація забезпечення стратегічних рішень на підприємствах потребує розширення та вдосконалення. Першочерговим завданням у цьому напрямі є створення інформаційного забезпечення стратегічної управлінської діяльності як окремого складника інформаційної системи підприємств);

- зміна зовнішніх чинників, які неможливо було передбачити (абсолютно індетерміновані економічні процеси: науково-технологічний прогрес, природні явища, зміни клімату, розвиток смаків споживачів, політичні рішення влади – усе це важко або повністю неможливо спрогнозувати) [7].

У цілому стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів. Вихідною ідеєю, що відбиває сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку і взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища під час визначення цілей підприємств. Стратегії у цьому разі виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб все підприємство функціонувало в стратегічному режимі [8, с. 401].

Висновки. На сучасному етапі розвитку стратегічне управління має стати основою й одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі для вирішення перспективних економічних завдань і досягнення соціально-економічної результативності.

Формування концепції стратегічного розвитку вимагає детального дослідження особливостей застосування методології стратегічного управління на підприємствах України. Методологія стратегічного управління передбачає використання цілої системи методів дослідження. Формування стратегічного набору повністю залежить від розглянутих особливостей і ситуацій, в яких знаходиться промислове підприємство.

Стратегічне управління підприємством спрямоване на створення його конкурентних переваг й утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність у мінливих умовах економіки.

Список використаних джерел:

1. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/prkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf.
2. Ансофф И. Стратегическое управление; сокр. пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. Киев: Центр учебной литературы, 2005. 645 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник; 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2000. 296 с.
5. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Каравела, 2006. 320 с.
6. Касьянова Н.В., Філь К.В. Підходи до подолання невизначеності стратегічної інформації. Актуальні проблеми розвитку економіки. 2007. № 10(76). С. 103–109.
7. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. URL: http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu.
8. Стратегічний менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко; 5-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2011. 496 с.

Аннотация. Исследованы основы методологии стратегического управления на предприятии. Проанализированы составляющие развития стратегического управления. Обоснована необходимость управления процессом стратегического развития. Указано на необходимость совершенствования и развития стратегического управления и стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое планирование, развитие предприятия.

Summary. The bases of methodology of strategic management at the enterprise are investigated. The components of strategic management development are analyzed. The need to manage the process of strategic development is substantiated. The necessity of improvement and development of strategic management and strategic planning is generalized.

Key words: strategic management, strategic planning, enterprise development.