

УДК 005:658.511

Саух І.В., к.е.н.

м. Житомир.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. В статті надано теоретичне обґрунтування передумов становлення стратегічного менеджменту, визначено його особливості на вітчизняних підприємствах. Автором стверджується, що найважливішою передумовою трансформації управління стали ринкові умови господарювання, які вимагали принципово нових підходів до управління. В статті визначена різноспрямованість підходів до тлумачення стратегічного менеджменту. Це надало можливість шляхом їх узагальнення визначити такі характерні особливості стратегічного менеджменту, як: орієнтація на врахування можливостей зовнішнього середовища та внутрішній потенціал підприємства; специфічна власна методологія; складне інформаційне забезпечення; високі вимоги до професійних якостей управлінського персоналу; акцент на прогностичній функції управління.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стратегічне управління, стратегічний потенціал.

Аннотация. В статье дано теоретическое обоснование предпосылок становления стратегического менеджмента, определены его особенности на отечественных предприятиях. Автором утверждается, что важнейшей предпосылкой трансформации управления стали рыночные условия хозяйствования, которые требовали принципиально новых подходов. В статье определена разнонаправленность подходов к толкованию стратегического менеджмента. Это позволило путем их обобщения определить следующие характерные особенности стратегического менеджмента, а именно: ориентация на учет возможностей внешней среды и внутренний потенциал предприятия; специфическая собственная методология; сложное информационное обеспечение; высокие требования к профессиональным качествам управленческого персонала; акцент на прогностической функции управления.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, стратегическое управление, стратегический потенциал.

Abstract. The paper provided a theoretical justification of the prerequisites of becoming strategic management, its features defined by domestic enterprises. The author argues that the most important prerequisite for the transformation of sustainable market economy that required a fundamentally new approach to management. The article defined the different directions of interpretations of strategic management. This made it possible to determine by their generalizations such features strategic management as: focus on consideration of capacity of the environment and the inner potential of the company; own specific methodology; complex information security; high demands on the professional skills of managerial staff; emphasis on predictive function control.

Keywords: strategic management, strategic management, strategic potential.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний стан вітчизняної економіки потребує нових методологічних підходів до підвищення конкурентоспроможності національного господарства. Вибір цілей і напрямів економічної політики, формування концепції розвитку українського суспільства нового типу передбачає оновлення засад стратегічного розвитку відповідно до сучасних світових інтеграційних тенденцій. У відповідності до останніх характерною рисою економіки початку XXI ст. постає об'єктивність процесу актуалізації стратегічного менеджменту, оскільки забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств можливо тільки за умов створення ефективної системи управління.

Нові умови господарювання значно підвищили інтерес до проблем стратегічного управління, що пов'язано з необхідністю суб'єктів господарювання функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища та гнучко пристосовуватись до його змін. Це обумовило становлення теорії стратегічного управління як молоді науки, що продовжує активно розвиватись.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання дослідження стратегічного розвитку підприємств та впровадження стратегічного менеджменту як підсистеми управління досліджувались в працях закордонних та вітчизняних вчених: І. Ансоффа, А. Бандуріна, О. Віханського, Х. Віссема, У. Кінга, Д. Кліланда, Г. Мінцберга, Б. Карлоффа, Дж. Еванса, М. Портера, Дж. Сазерленда, Г. Хамела, З. Шершньової та ін. Водночас існує різноспрямованість наукових поглядів на передумови виникнення стратегічного менеджменту та недостатньо розкрито особливості його становлення і розвитку в Україні. Крім того, низка теоретико-методологічних та прикладних аспектів цієї проблематики, що враховують специфіку української ринкової системи, залишилися поза увагою дослідників. Саме тому сьогодні особливо актуально є формування такої економічної моделі стратегічного

управління підприємством, яка, будучи, комплексною, з одного боку, з іншого – міститиме механізм коригування впливу непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Формулювання мети статті. З огляду на вищевказані висновки щодо перспективності запровадження новітніх підходів, а саме багатоаспектного комплексного підходу до проблеми стратегічного управління, метою дослідження є теоретичне обґрунтування передумов становлення стратегічного менеджменту як окремого самостійного напрямку управління, визначення його особливостей на вітчизняних підприємствах в умовах глобалізації. Це обумовлено тими обставинами, що сьогодні найбільш актуальними як у теорії менеджменту, так і в практиці управління є визначення впливу глобальних змін в економічному просторі на організації, їх структури, системи управління, організаційні культури та передусім на формування стратегії розвитку підприємств. Крім того, одним із завдань автор визначає дослідження та критичну оцінку наукових позицій щодо змістовного трактування стратегічного управління та уточнення його сутності.

Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вітчизняним підприємствам особливо складно пристосуватись до нових умов, що пояснюється недостатньо розвинутими ринковими відносинами в Україні, орієнтацією на поточний, а не на перспективний стан підприємства, складністю довгострокового та стратегічного планування, недосконалістю методів врахування впливу оточуючого середовища. В умовах невизначеності і мінливості політичних, економічних та соціальних факторів система управління підприємством також зазнає глибоких змін, що вимагає застосування принципово нових концептуальних і методологічних положень, удосконаленого механізму управління та відповідного інструментарію. В результаті еволюції теорії управління та необхідності адаптації закордонних та вітчизняних підприємств до зовнішніх змін з'явився стратегічний менеджмент як окрема підсистема управління підприємством.

В економічній літературі відсутнє єдине загальноприйняте поняття управління. Існує багато найрізноманітніших визначень і характеристик [1, с.9]. Найбільш поширеними є два підходи: 1) управління як управлінська діяльність, що виходить з позиції, інтересів, цілей та задач керуючого по відношенню до керованого. Управлінська діяльність представляє собою відношення суб'єкта до об'єкту управління, який конкретно заданий; 2) управління як процес, зміст якого можна з'ясувати за допомогою характеристик процесу управління, при цьому досліджуються особливості процесу, послідовність його етапів і т.д. При такому підході управління розглядається незалежно від характеристик об'єкта та суб'єкта.

Специфіка двох змістів поняття „управління” найяскравіше проявляється при прийнятті рішення. Коли управління розглядається як процес, прийняття рішення представляє собою лише вибір одного з можливих варіантів, і тим самим зменшується невизначеність системи. Кожен з варіантів є оптимальним за своїм критерієм. При розгляді управління як управлінської діяльності, суб’єкт управління розробляє критерії для оцінки та мету. Тому управління як діяльність представляє собою значно ширше поняття, ніж управління як процес, оскільки включає в себе інформаційне забезпечення управління, а також приймання, обробку та передачу інформації [1, с.14].

В основу розвитку стратегічного менеджменту покладена теза про підприємство як відкриту систему, яка підлягає постійному впливу з боку зовнішнього середовища, що потребує нівелювання його загроз та використання сильних сторін. Дослідження методів врахування такого впливу і обумовило появу стратегічного менеджменту як самостійного напрямку наукового дослідження. Етапи становлення стратегічного менеджменту та характеристика його особливостей на виділених етапах представлені в табл. 1.

Автором виділено наступні передумови виникнення стратегічного менеджменту:

1) неефективність існуючих методів управління, що базуються виключно на управлінні внутрішнім середовищем підприємства;

2) науково-технічний прогрес, що вимагає нового інструментарію до управління підприємством, в тому числі методів роботи з великими обсягами неструктурованої інформації;

3) зсув акценту з аналізу та контролю минулого на аналіз та контроль майбутнього;

4) підвищення гнучкості підприємства, необхідність адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;

5) зростання конкуренції на ринках, що визначає потребу підприємств у довгостроковій стратегії розвитку його діяльності;

6) ускладнення систем управління, що вимагає їхньої внутрішньої координації.

Виникнення і розвиток стратегічного менеджменту вимагають уточнення його теоретичних основ, зокрема дослідження дефініції «стратегічний менеджмент». В основу цієї дефініції покладено поняття стратегії, яке є одним з найбільш розповсюджених в теорії та практиці управління. В науковій літературі розрізняють декілька підходів до поняття стратегії:

Таблиця 1.

*Етапи становлення стратегічного менеджменту як самостійного напрямку наукового дослідження**

Назва етапу	Часові межі етапу	Характеристика процесів становлення та розвитку стратегічного менеджменту на визначеному етапі	Авторський коментар
Бюджетування і контроль	Перша чверть XX ст.	Зовнішнє і внутрішнє середовище є відносно стабільним, існуючі умови функціонування підприємства в майбутньому не зміняться.	На цьому етапі будь-яка зміна умов господарювання розглядається як перепона, що усувається на підставі минулого досвіду.
Довгострокове планування	1950-і роки	Акцент спрямований на виявлення поточних змін визначених економічних показників та екстраполяції виявлених тенденцій.	Зміни зовнішнього середовища не завжди можна передбачити застосуванням методу екстраполяції існуючих тенденцій.
Стратегічне планування	Кінець 1960-х рр. – початок 1970-х рр.	Виявляє динаміку зміни не лише підприємства, але і середовища його функціонування.	Нестабільність середовища розглядається як вирішальний фактор планування. Таке планування базується на сильних та слабких сторонах підприємства, враховуючи сприятливі зміни зовнішнього середовища та загрози з боку конкурентів.
Стратегічний менеджмент	Початок 1970-х рр.	Близький до стратегічного планування, оскільки орієнтується на зміни зовнішнього середовища. Однак, на відміну від попереднього етапу, зовнішнє середовище не є обмежувальним фактором для розвитку підприємства, а передбачає використання сильних можливостей оточення.	Методи стратегічного менеджменту досить різноманітні, що вимагає високої кваліфікації управлінського персоналу при виборі інструментарію прийняття рішень.

*Складено на підставі [4; 5; 6]

1) стратегія як мистецтво управління, набір правил прийняття рішень [7];

2) стратегія як план управління підприємством, орієнтований на майбутнє [8];

3) стратегія як певний порядок дій, орієнтованих на досягнення мети підприємства [9].

Зокрема, Мамонов К. А. під стратегією розуміє «комплексну управлінську модель», спрямовану на розвиток підприємства в майбутньому в умовах невизначеності ринкового середовища [10, с. 7]. Але автором не уточнено зміст запропонованої комплексної управлінської моделі. Туленков М. В. стверджує, що стратегія – встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [11]. Вважаємо, норми, орієнтири та способи діяльності підприємства, перераховані у визначенні, потребують уточнення.

Оцінка теоретичних підходів до поняття «стратегія» дозволяє зробити висновок про неоднозначність її трактування. Погляди науковців збігаються в тому, що це довгостроковий план дій, спрямований на покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Вважаємо, що найдоцільніше при трактуванні стратегії застосовувати комплексний підхід, що дозволяє об'єднати існуючі підходи. Виходячи з цього, під стратегією будемо розуміти: систему цілей, завдань підприємства та оптимальних шляхів їх досягнення, що враховує зовнішні та внутрішні загрози середовища і дозволяє сформувати певне управлінське рішення.

Різноспрямованість підходів до тлумачення стратегії визначає і неоднозначність трактування стратегічного управління. Найбільш повне його визначення представлено З. М. Шершньовою: 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 приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій («стратегічний набір») [6, с.25-26]. Інші науковці – В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко визначають стратегічне управління як таке, що спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяє добиватись конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [5]. Кобушко І. М. та Скляр І. Д. визначають стратегічне управління як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі час-

тини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [14].

Всі трактування стратегічного менеджменту об'єднують такі спільні елементи: наявність впливу зовнішнього середовища, що вимагає розробки відповідних стратегій; реалізація запропонованих стратегій сприятиме досягненню цілей підприємства; орієнтація стратегій на тривалий часовий інтервал. На наш погляд, різне трактування стратегічного менеджменту в економічній літературі викликано наявністю різнопланових підходів, взятих в основу його тлумачення.

Більш глибоке розуміння сутності стратегічного менеджменту можна отримати шляхом його порівняння з оперативним. Це надасть можливість виділити характерні особливості стратегічного менеджменту як самостійної підсистеми управління (табл. 2).

Таким чином, стратегічний менеджмент відрізняється від оперативного низкою вищезазначених ознак, що надає можливість виділити такі його особливості:

1) орієнтація на одночасне врахування можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. В контексті стратегічного менеджменту використовують поняття стратегічного потенціалу підприємства;

2) оперує власною методологією, в якій часто інтегруються різноманітні прийоми та способи наукових досліджень;

3) інформаційне забезпечення стратегічного управління є складним і неструктурованим;

4) управлінські рішення формуються, в основному, вищим ешелонам управлінського персоналу, вимоги до професійних якостей якого є високими;

5) ефект від прийнятих управлінських рішень можна спостерігати в майбутньому, що надає можливість зосередитись на прогностичній функції управління.

В літературі досить часто отождожуються довгострокове та стратегічне управління. Однак ці поняття є різними. Як правило, довгострокове управління пов'язують зі стабільним середовищем, що надає можливість екстраполювати отримані дані на майбутнє. Однак в умовах динамізму зовнішнього середовища довгострокове планування є недоцільним. При довгостроковому управлінні головними критеріями ефективності управління є рентабельність та прибутковість. Для стратегічного управління метою є використання сильних сторін підприємства, компенсація слабкостей, врахування переваг та загроз, обумовлених зовнішнім середовищем.

Для вітчизняних підприємств впровадження стратегічного менеджменту як нового напрямку управління пов'язано з низкою невирішених проблем.

По-перше, недостатність досвіду у керівників підприємств при формуванні цілей та завдань довгострокової стратегії підприємства.

Таблиця 2.

Відмінності оперативного та стратегічного менеджменту

№	Ознака порівняння	Оперативний менеджмент	Стратегічний менеджмент
1.	Рівень розробки та прийняття рішень	Рішення приймаються на всіх рівнях управління	Рішення приймаються на верхньому та середньому рівнях
2.	Безперервність процесу планування	Зосередження на чітко визначених проблемах короткострокового характеру	Зосередження на проблемах, які характеризуються невизначеністю вихідних параметрів та граничних умов
3.	Кількість альтернатив вирішення проблем	Як правило, проблеми є більш структурованими, що зменшує кількість альтернатив прийняття рішень та не пов'язано з великими затратами коштів та часу	На ранніх етапах стратегічного планування необхідно сформувати максимальну кількість альтернатив вирішення проблеми, що пов'язано із значними затратами часу та ресурсів
4.	Обсяг інформації, необхідний для прийняття рішень	Процес збору інформації формалізований, якість та достовірність даних легко проконтролювати	Оперує великими масивами інформації, з різних джерел. Процес збору вихідних даних досить складний та неконтрольований
5.	Часовий інтервал	Розрахований на коротко- та середньостроковий період часу	Розрахований на довгостроковий період часу
6.	Ступінь деталізації управлінських рішень	Оперативні рішення є деталізованими та докладними, виступають елементом виконання стратегії	Стратегія є менш деталізованою, ніж оперативне прийняття рішень
7.	Персонал підприємства	Управління здійснюється середнім та нижчим персоналом підприємства. Затрати на заробітну плату є незначними	Задіяний вищий рівень управління підприємством, часто залучаються сторонні спеціалісти. Затрати на людські ресурси є значними
8.	Вимоги до контролю	Наслідки оперативних рішень досить легко оцінити	Наслідки стратегічних рішень можна оцінити в майбутньому
9.	Інтереси стейкхолдерів	Оперативне управління може орієнтуватись на локальні цілі окремих працівників	Стратегічні рішення підпорядковані корпоративним цілям
10.	Ступінь ризику	Ризик є незначним	Ризик є високим
11.	Мета	Одержання максимального прибутку	Побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів в довгостроковій перспективі
12.	Вплив зовнішнього середовища	Впливом зовнішнього середовища на підприємство можна знехтувати	Підприємство досліджується як відкрита соціально-економічна система
13.	Пріоритетна функція	Планування	Аналіз
14.	Ставлення до інновацій	Нейтральне	Позитивне

* узагальнено за даними [6; 4; 5]

По-друге, складність при врахуванні факторів впливу зовнішнього середовища. Це частково пояснюється недосконалістю методів та інструментів стратегічного менеджменту.

По-третє, дефіцит фахівців в галузі стратегічного планування та менеджменту.

По-четверте, різноспрямованість підходів до стратегічного менеджменту для підприємств різних організаційно-правових форм господарювання та різних сфер діяльності. Стандартизація підходів та методик до

управління є майже неможливою, оскільки значна кількість факторів визначає особливості управління кожним конкретно визначеним підприємством.

По-п'яте, складність роботи з великими масивами інформації, які впливають на прийняття управлінських рішень та вибір альтернатив при формуванні стратегії.

Вирішення визначених вище проблем сприятиме удосконаленню стратегічного менеджменту підприємств шляхом покращення фінансових результатів

їх діяльності та зростання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Висновок і перспективи подальших розробок у даному напрямі. Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки. По-перше, стратегічний менеджмент виник в результаті необхідності підприємств у довгостроковому плануванні, оскільки підприємства не могли вже обмежуватись виключно оперативним плануванням та функціональним менеджментом. Для потреб розвитку та виживання в сучасному глобалізованому світі підприємствам необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища.

По-друге, характерними особливостями стратегічного менеджменту, виділеними в результаті аналізу існуючих підходів до його трактування, – є: орієнтація на врахування можливостей зовнішнього середовища та внутрішній потенціал підприємства; специфічна власна методологія; складне інформаційне забезпечення; високі вимоги до професійних якостей управлінського персоналу; акцент на прогностичній функції управління.

Перспективами подальших наукових досліджень є оцінка складових елементів системи стратегічного менеджменту підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Николов И. Кибернетика и экономика / И. Николов. – М.: Изд-во «Экономика», 1974. – 184 с
2. Бандурин А. В. Финансовая стратегия корпорации / А. В. Бандурин, В. А. Гуржиев, Р. З. Нургалиев. – М.: Типография: «Алмаз», 1998.
3. Фатхутдинов Р. А. Организация производства / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 672 с.
4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко – К.: ЦУЛ, 2012. – 224 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с
8. Минцберг Г. Стратегический процесс: пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж. Куинн. Под ред. Ю. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.
9. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / Б. Карлофф. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с
10. Мамонов К. А. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний аналіз» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 «Облік і аудит» / К. А. Мамонов. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 56 с.
11. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления / Н. Туленков. – 1997. – №4. – с. 104-107.
12. Бланк И. А. Словарь-справочник финансового менеджера / И. А. Бланк // К.: Ника-Центр, 1998. – 480 с.
13. Стефанов Н. Общественные науки и социальная технология / Н. Стефанов. – М.: Изд-во «Прогресс», 1976. – с. 170
14. Стратегічне управління / Укладачі: І. М. Кобушко, І. Д. Скляр. – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 228 с.
15. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский / – М., 1997.