

## ПРИНЦИПИ УСПІШНОСТІ СУЧАСНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті запропоновано авторське бачення щодо визначення принципів успішності методології стратегічного управління в сучасних умовах. Здійснено загальне обґрунтування можливостей практичного застосування цих принципів при прийнятті та імплементації стратегічних рішень.

The author's vision of defining the principles of successful strategic management methodologies in modern terms is proposed in the article. An overall grounding of the opportunities for practical application of these principles in strategic decisions adoption and implementation is accomplished.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасна наука стратегічного управління презентує широкий спектр шкіл стратегій (за різними підходами можна виділити щонайменш 14), які по-різному визначають ознаки ефективної побудови процесів прийняття і імплементації стратегічних рішень. При цьому кожній школі відповідають певні умови, в межах яких використання саме її методології стратегічного управління створює конкурентні переваги. Водночас значна диференціація підходів шкіл до процесів прийняття і імплементації стратегічних рішень ускладнює їх практичне використання. Менеджеру часто бракує часу для визначення ефективності використання різних підходів при прийнятті стратегічних рішень, тому він або обирає один із відомих йому підходів, або застосовує для цього інтуїцію. Відсутність універсальної парадигми стратегічного управління формує певну прогалину між теорією і практикою, обмежуючи використання широкого кола інструментів із розробки і імплементації стратегій у практичній діяльності. Одним із напрямів зменшення цієї прогалини є розробка низки принципів успішності методології стратегічного управління в сучасних умовах, перевірка за якими стратегічної діяльності організації, зможе інформувати практичного менеджера щодо ефективності процесів прийняття і імплементації стратегічних рішень.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Питанню формування принципів ефективного стратегічного управління приділяють увагу чимало дослідників, серед них: Б. Чуб, А. Томпсон, А. Стрікланд, Р. Фатхутдимов, А. Хоррін, Ю. Шаров, автори [1; 2; 3; 4] та інші. Цими авторами виділено понад 40 принципів, що ускладнює їх використання у практичній діяльності. Крім того, перелічені автори не вирішують завдання щодо використання цих принципів як основи оцінки ефективності процесу стратегічного управління.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасна наука стратегічного управління потребує узагальнення принципів побудови ефективної системи прийняття і імплементації стратегічних рішень, яка може бути використана для створення універсальної методології здійснення цих процесів.

**Постановка завдання.** У сучасному спектрі думок щодо визначення принципів ефективного стратегічного управління актуальним є узагальнення системи принципів прийняття і імплементації стратегічних рішень. Виходячи з цього, встановлено мету статті: надати власну класифікацію принципів успішності методології стратегічного управління в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Узагальнюючи погляди науковців, можна стверджувати, що сучасна успішна методологія стратегічного управління має відповідати шести ключовим принципам:

– поєднання універсальності і унікальності;

- цілеспрямованості діяльності;
- поєднання наступності, композитності і варіативності стратегічного управління;
- забезпечення саморегулювання процесів стратегічного управління, сполучення безперервності і планової періодичності процесу стратегічного управління;
- поєднання оперативності і довгостроковості стратегічного управління;
- забезпечення раціональності стратегічних рішень.

Учені намагаються знайти таку методологію стратегічного управління, яка була б універсальною для будь-якої організації (мала єдине коріння, певну технологію здійснення тощо), але одночасно надавала б усім її користувачам різні унікальні результати (унікальні конкурентні переваги, унікальні динамічні здібності тощо). Сучасна успішна методологія стратегічного управління має узгоджувати такі суперечливі властивості стратегічної діяльності, забезпечуючи одночасне поєднання універсальності процесу прийняття стратегічних рішень і унікальності результатів їх імплементації.

В контексті стратегічного управління принцип універсальності має визначати здатність певної методології стратегічного управління до успішного застосування для будь-яких організацій та будь-яких умовах її функціонування. Водночас принцип унікальності має визначати здатність певної методології стратегічного управління при одночасному її застосуванні у схожих організаціях надавати їм різні унікальні конкурентні переваги і динамічні здібності. Тобто універсальність у даному випадку характеризує властивість інструментарію здійснення процесу прийняття і імплементації стратегічних рішень, а унікальність є результатом поєднання такого універсального інструментарію з унікальними особливостями конкретної організації, є проявом об'єктної орієнтованості процесу стратегічного управління.

На практиці універсальність може бути забезпечена тільки завдяки ситуативному конфігуруванню процесу використання широкого набору інструментарію стратегічного управління. Тобто, сучасна система стратегічного управління має пропонувати універсальний механізм вибору існуючого або формування нового інструментарію прийняття і імплементації стратегічних рішень відповідно до конкретних стратегічних задач і конкретних умов функціонування певної організації. При цьому формування нового інструментарію може здійснюватися екстенсивним або інтенсивним методами. Екстенсивна методологія формування нового інструментарію полягає у поєднанні кількох існуючих інструментів стратегічного управління у новий єдиний механізм вирішення конкретної (загальної або локальної) стратегічної задачі. У цьому випадку інструментарій буде створений як певна синергія існуючих методів розв'язання стратегічних задач. Інтенсивна методологія полягає у створенні нового інструментарію на новій теоретичній основі, на основі генерації нових методологічних знань.

Принцип унікальності проявляється в тому, що у кожному конкретному випадку використання загальної методології стратегічного управління приймаються унікальні стратегічні рішення, які у подальшому виконуються власним унікальним чином, і надають певній організації власні унікальні конкурентні переваги. Необхідність забезпечення унікальності стратегічних рішень, пов'язування процесів їх прийняття і імплементації із конкретними умовами функціонування організації визначають принцип об'єктної орієнтованості сучасної успішної методології стратегічного управління. Об'єктна орієнтованість полягає в тому, що і прийняття, і імплементація стратегічних рішень здійснюється відповідно до особливостей конкретної організації (стану взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ, доступних ресурсів, технологій тощо) із використанням інструментарію стратегічного управління пристосованого саме до умов функціонування і цілей цієї організації. Саме за цих умов можливе прийняття найбільш успішного унікального стратегічного рішення, яке відповідає умовам функціонування конкретної організації.

Важливим принципом будь-якої управлінської діяльності і стратегічної, зокрема, є її цільова спрямованість. Унікальність результатів процесу стратегічного управління в першу

чергу пов'язано з виконанням принципу забезпечення цілеспрямованості діяльності організації, принципу, що орієнтує стратегічну діяльність організації на досягнення власної унікальної цілі. Будь-які дії в процесі стратегічного управління, які б вони не переслідували проміжні цілі, повинні наближати організацію до її глобальної цілі, до виконання її глобального призначення. Тобто усі цілі, які встановлюються стосовно будь-якої складової організації мають бути похідними від глобального призначення організації.

Саме усвідомлення вимог до універсальності, унікальності і цілеспрямованості діяльності, ймовірно, призвело до гегемонії «модульності» в сучасних успішних методологіях стратегічного управління. За загальною схемою таких методологій в межах організації необхідно формувати певні «модулі», які матимуть власну систему цілей (включаючи стратегічні), здійснюватимуть власні управлінські процеси досягнення цих цілей (включаючи процес стратегічного управління) за допомогою власного інструментарію. Сьогодні більшість успішних систем стратегічного управління спирається саме на таке побудування процесів прийняття і імплементації стратегічних рішень. Наприклад, в системах загального управління якістю (TQM) [5] такими «модулями» виступають окремі бізнес-процеси, в межах концепції організації, орієнтованої на стратегію [6, с.11], – окремі працівники, групи, підрозділи. Відповідно до цих «модулів» в межах системи стратегічного управління формується власне коло стратегічних задач (для TQM це, наприклад, параметри бізнес-процесів), інструментарій виконання яких розробляється або обирається відповідно до поставлених задач і конкретних властивостей певного «модулю» організації (для TQM це, наприклад, перелік і параметри функцій і підпроцесів, які мають виконувати певні працівники організації). Така схема забезпечує пристосування конкретного інструментарію (його конфігурування) до конкретних задач розвитку організації і, відповідно, виконання принципів універсальності і унікальності стратегічного управління. Цілеспрямованість у цьому випадку забезпечується системою подальшої координації окремих «модулів» організації.

При модульному побудуванні стратегічного управління однією з ключових задач є координація «модулів» – поєднання їх в єдину дієздатну «машину» з досягнення встановлених організаційних цілей. Така координація є неможливою в умовах, якщо не виконується принцип поєднання наступності, композитності і варіативності стратегічного управління.

Принцип наступності визначає пов'язаність попереднього і наступного складових підпроцесів стратегічного управління, неможливість переходу до використання наступної складової елементу без використання попереднього. Принцип наступності регламентує формування і використання інструментарію прийняття і імплементації стратегічних рішень (наступний інструмент повинен використовувати результати використання попереднього), цілепокладання (досягнення наступної цілі неможливо без досягнення попередньої), підпроцесів стратегічного управління (здійснення наступного підпроцесу неможливо без попереднього), мотивації (система мотивації керівника має залежати від результатів роботи його підлеглих і відповідно від їх показників мотивації), повноважень (повноваження керівника включають повноваження підлеглих) тощо.

Принцип композитності визначає сумісність складових підпроцесів стратегічного управління, які використовуються або здійснюються паралельно, можливість поєднання їх результатів і отримання від цього синергії. Принцип композитності, як і наступності, регламентує формування і використання усіх складових стратегічного управління. Зокрема, для інструментарію стратегічного управління композитність визначає, що:

- інструментарій може бути одночасно застосовано при паралельному вирішенні декількох локальних управлінських задач;
- результати паралельного застосування інструментарію стратегічного управління сукупно мають призводити до вирішення хоча б однієї локальної задачі стратегічного управління;

– вилучення результатів паралельного застосування інструментарію із загального процесу стратегічного управління призведе до неможливості вирішення певної стратегічної задачі.

Аналогічно принцип композитності використовується для цілепокладання, підпроцесів, мотивації, повноважень тощо.

«Модульність» стратегічного управління окрім вимог горизонтальної (що регламентується композитністю) і вертикальної (що регламентується наступністю) сумісності процесів надає стратегічному управлінню можливість виконувати принцип варіативності. Варіативність модульної системи стратегічного управління полягає в трьох аспектах. По-перше, у можливості використання в межах окремого «модулю» будь-якого інструментарію досягнення встановлених цілей, що не суперечить загальноорганізаційним вимогам (системі цінностей, загальноорганізаційній культурі тощо). По-друге, у множинності варіантів горизонтального і, по-третє, вертикального поєднання «модулів» і результатів їх діяльності у процесі стратегічного управління. Створення таких можливостей додає системам стратегічного управління унікальності, надає певну свободу мислення учасникам стратегічної діяльності, збільшує кількість варіантів діяльності підприємства, надає певної гнучкості усьому процесу прийняття та імплементації стратегічних рішень.

Наступним принципом успішності методології стратегічного управління є принцип саморегулювання процесів прийняття і імплементації стратегічних рішень. Ідеальна система стратегічного управління має забезпечувати безперервне спонукання працівників організації до пошуку і впровадження найефективніших способів досягнення її стратегічних цілей, до перманентного виявлення проблем і можливостей цього процесу, до пошуку і імплементації діяльності щодо їх вирішення або використання. При цьому мають діяти процеси самоорганізації, спрямовані на формування груп з вирішення локальних («модульних») стратегічних задач.

На практиці реалізація принципу саморегулювання стратегічного управління повинна забезпечуватися поєднанням безперервності і планової періодичності процесів прийняття і імплементації стратегічних рішень. Безперервність процесу стратегічного управління передбачає, що працівники самостійно виконують процедури діагностування діяльності підприємства, генерування, прийняття і імплементації стратегічних рішень. Саме на застосуванні такої ідеальної схеми стратегічного управління наполягають популярні сьогодні такі концепції управління як «шість сігм», самонавчальної організації тощо [7]. Але на практиці безконтрольність безперервного і цілком хаотичного процесу стратегічного управління може привести до повторювання циклів із повторюванням їх результатів, може дезактивувати працівників організації і по суті зупинити стратегічну діяльність. У зв'язку з цим безперервний процес стратегічного управління має завжди перегинатися з регламентованим планованим процесом прийняття стратегічних рішень, який має виконувати функцію контролю над ефективністю безперервної повсякденної стратегічної діяльності. Зокрема, в рамках регламентованого процесу можна:

- на прикладі виконання регламентованих процедур прийняття стратегічних рішень оцінити кваліфікацію працівників;
- оцінити і переглянути попередні стратегічні рішення і завдяки цьому оцінити ефективність безперервного процесу;
- здійснити підвищення кваліфікації працівників, надати нові знання та здійснити їх практичне випробування;
- апробувати нові технології прийняття стратегічних рішень тощо.

Практичне впровадження принципу саморегулювання стратегічного управління напряму пов'язане із формуванням системи спеціалізованого мислення учасників процесів прийняття і імплементації стратегічних рішень, включаючи систему підвищення їх кваліфікації і регулювання рівня їх вмотивованості до участі в такій діяльності.

Щільно пов'язаний з принципами безперервності і планової періодичності стратегічного управління принцип, який регламентує прийняття і імплементацію рішень у часі – поєднання оперативності і довгостроковості цих процесів з одночасним виконанням вимог проактивності і своєчасності. Цей принцип регламентує виконання таких умов:

- усі стратегічні рішення, що приймаються, мають враховувати довгострокові наслідки їх імплементації незалежно від періоду, протягом якого вони будуть виконуватися;
- будь-які оперативні рішення, що приймаються, мають підтримувати імплементацію стратегічних рішень;
- організація має оперативно реагувати на будь-які зміни в умовах її функціонування (її зовнішнього або внутрішнього середовища), які не враховувалися при прийнятті попередніх стратегічних рішень, коригувати ці рішення, або приймати нові;
- усі прийняті орієнтовані на довгострокову перспективу управлінські рішення мають оперативно (у найкоротший термін) починати виконуватися;
- успішні стратегічні рішення мають бути, з одного боку, випереджаючими дії зовнішнього середовища (проактивними), з іншого боку, прийматися і виконуватися у встановлені терміни (своєчасними).

Виконання принципу поєднання оперативності і довгостроковості стратегічного управління додає організації динамічності (як властивості оперативно змінювати і адаптувати свою стратегічну діяльність до будь-яких змін) і сприяє цілеспрямованості діяльності (завдяки підпорядкованості оперативних рішень стратегічним). Одночасне виконання принципів проактивності і своєчасності надає стратегічному управлінню властивості успішного лідерства – випереджати конкурентів, виконуючи певні дії своєчасно (не завжди нові та нестандартні, на що особливо звертають увагу У. Чан Ким і Р. Моборн) [8].

Останнім серед ключових принципів успішного стратегічного управління є принцип забезпечення максимальної раціональності (розумної обґрунтованості) стратегічних рішень. З точки зору методології стратегічного управління цей принцип регламентує два аспекти: перший – це емоційний вплив на прийняття і імплементацію стратегічних рішень, другий – вплив на ці процеси обмеженості інформації.

Будь-яка теорія, що пропонує певні алгоритми здійснення процесу стратегічного управління, зазвичай орієнтується на розумне обґрунтування (раціональність) стратегічних рішень. Тим не менш практика прийняття стратегічних рішень демонструє значний вплив емоційних факторів на цей процес (зокрема, про це свідчать представники школи пізнання за таксономією Г. Мінцберга) [9]. Тому уникнення необґрунтованих емоційних рішень і дій є однією із задач побудування успішної системи стратегічного управління. Обмеженість інформації, як доведено Г. Саймоном [10, с.11], також може вплинути на обґрунтованість і ефективність стратегічних рішень. Рівень інформованості щодо стратегічних рішень залежить від багатьох факторів, серед яких ключовими є: час збору інформації; час, протягом якого здійснюється підготовка і прийняття рішення; доступність; якість (достовірність) інформації; витрати на отримання інформації; форми отримання і обробки інформації тощо. Визначення балансу між витратами на отримання і обробку інформації та обсягу і якістю інформації є однією із практичних проблем застосування будь-якої методології стратегічного управління.

Взагалі дотримання принципу забезпечення раціональності стратегічних рішень як у частині нівелювання впливу емоційних факторів на їх прийняття і імплементацію, так і у частині мінімізації інформаційної обмеженості такої діяльності визначається якістю організаційного процесу стратегічного управління, внутрішньоорганізаційною культурою прийняття управлінських рішень, атмосферою командної роботи, технічним забезпеченням процесу, морально-психологічною і інформаційною підготовкою його учасників.

Таблиця 1

Узагальнена відповідність запропонованих принципів стратегічного управління поширеним у науковій літературі принципам

Запропоновані принципи	Відповідні принципи стратегічного управління, що пропонуються іншими вченими
Універсальність, унікальність	Відкритість [1, 4], комплексний підхід [1], творчий підхід [1], спільна партнерська діяльність [1], врахування зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку організації [2; 11], пріоритетність людського фактору [11], зрозумілість стратегії і організація стратегічного обліку і контролю [11], відповідність ресурсам і технологіям [11], обґрунтованість і усвідомлений вибір цілей і стратегій розвитку [4; 5; 12, с.24], індивідуалізація стратегій [5], поєднання науковості і мистецтва [3], гнучкість [3; 4], створення умов реалізації стратегій і досягнення цілей [3; 4; 12, с.24], наявність підсистем стратегічного управління [4], орієнтація на збільшення потенціалу організації у досягненні цілей [2], альтернативність вибору рішень [2], системність [13, с.12; 14, с.434], адаптивність [12, с.24; 13, с.12], відповідність стратегії особливостям організації і особливостям її галузі і ключовим факторам успіху [12, с.25; 14, с.92–93, с.101, с.152, с.167, с.496], створення унікальних конкурентних переваг [12, с.25; 14, с.428; 15, с.21]
Цілеспрямованість діяльності	Орієнтація на результат, цілеспрямованість діяльності як ключовий критерій діяльності [1; 4; 12, с.25; 14, с.507], відповідність стратегії і тактики [11], поєднання стратегічних планів і програм [3; 14, с.69], чітке розділення задач стратегічного і оперативного управління [5], пріоритетність людського фактору [11], зрозумілість стратегії і організація стратегічного обліку і контролю [11], орієнтація на збільшення потенціалу організації у досягненні цілей [2], системність [13, с.12], єдність стратегічних і фінансових цілей [14, с.61]
Наступність, композитність, варіативність	Відповідність стратегії і тактики [11], поєднання стратегічних планів і програм [3], чітке розділення задач стратегічного і оперативного управління [5], пріоритетність людського фактору [11], зрозумілість стратегії і організація стратегічного обліку і контролю [11], забезпечення співвідношення між організацією і її зовнішнім середовищем, підсистемами, що управляють, і, що підпорядковуються [5; 14, с.434], наявність підсистем стратегічного управління [4], системність [13, с.12], участі усіх працівників у процесі стратегічного управління [14, с.39, с.41], єдність стратегічних і фінансових цілей [14, с.61], зв'язок стратегічних цілей із цілями рядових працівників [14, с.69], єдність стратегії і організаційної структури [14, с.434–444]
Саморегулювання, безперервність, періодичність	Пріоритетність людського фактору [11], постійний контроль стану зовнішнього середовища і пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності [2, 6], динамічність змін, прискорення реалізації стратегічних планів [4], адаптивність [13, с.12]
Оперативність, довгостроковість, проактивність і своєчасність	Відповідність стратегії і тактики [10], поєднання стратегічних планів і програм [3], чітке розділення задач стратегічного і оперативного управління [5], динамічність змін, прискорення реалізації стратегічних планів [4], довгостроковість рішень [2], превалювання стратегічних цілей над оперативними [13, с. 64]
Раціональність	Науково-аналітичні передбачення і розробка стратегії [11], обґрунтованість і усвідомлений вибір цілей і стратегій розвитку [4; 5], альтернативність вибору рішень [2], раціональності організації процесів [12, с.26, 15, с.397–398]

**Висновки і перспективи подальших розробок.** У статті запропоновано низку принципів успішності методології стратегічного управління, які узагальнюють і уточнюють розроблені іншими ученими принципи здійснення стратегічної діяльності (про що свідчать результати аналізу наведені в табл. 1). Виходячи із здійсненого загального обґрунтування можливостей практичного застосування цих принципів при прийнятті і імплементації стратегічних рішень можна стверджувати, що їх дотримання забезпечує організації успішну систему стратегічного управління, яка інтегрує всю організацію у єдиний механізм для досягнення стратегічних цілей завдяки унікальним раціональним стратегіям, що надають унікальні конкурентні переваги і певні динамічні здібності. Подальшим розвитком результатів цієї праці є розробка методології стратегічного управління, яка б задовольняла запропонованій системі принципів.

#### Список використаної літератури

1. Принципы стратегического управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://imanager.ru/strategicheskij-menedzhment/principy-strategicheskogo-upravleniya>.
2. Принципы стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://схемо.рф/shemy/yekonomika/shemy-strategicheskoe-upravlenie-personalom-2005-g/7769.html>.
3. Принципы стратегического управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://menzo.ucoz.ru/load/strategicheskij\\_menedzhment/principy\\_strategicheskogo\\_upravlenija/25-1-0-1407](http://menzo.ucoz.ru/load/strategicheskij_menedzhment/principy_strategicheskogo_upravlenija/25-1-0-1407).
4. Проблемы внедрения принципов стратегического управления в практику предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mellow-mails.com/problemy-vnedrenija-principov-strategicheskogo-upravlenija-v-praktiku-predpriyatij>.
5. Основные принципы стратегического управления. Характеристика основных задач стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://strategupr.ru/strategicheskij-menedzhment/336-osnovnye-principy-strategicheskogo-upravleniya.html>.
6. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
7. Петина Н. BSC, EVA, MBO, KPI, Six Cigm, а также ISO, TQM, CMK, Lean manufacturing, TPS, самообучающаяся организация – современные концепции управления [Электронный ресурс] / Н. Петина. – Режим доступа: [http://www.rusconsult.ru/cms-news.php?mode=view\\_news&id=545](http://www.rusconsult.ru/cms-news.php?mode=view_news&id=545).
8. Чан Ким У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Р. Моборн; [пер. с англ.]. – М.: НПТО, 2005. – 242 с.
9. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
10. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон; [сокр. пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1995. – 335 с.
11. Хорин А. Н. Принципы стратегического управления на практике / А. Н. Хорин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2012/07/06/principy\\_strategicheskogo\\_upravlenija\\_na\\_praktike.html](http://www.elitarium.ru/2012/07/06/principy_strategicheskogo_upravlenija_na_praktike.html).
12. Шаров Ю. П. Стратегічний менеджмент: [опор. консп. лекц.] / Ю. П. Шаров, Н. І. Вишинська. – Д.: Днепррост, 2007. – 92 с.
13. Чуб Б. А. Курс лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент организации» / Б. А. Чуб. – М., 2002. – 256 с.
14. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: [учеб. пособ.] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2005. – 448 с.

Прийнято до друку 17.01.2013