



УДК 640.4.03

Г. В. Ортіна,

к. е. н. ст. викл. каф. «економіки», Мелітопольського державного педагогічного університету ім. Б. Хмельницького, м. Мелітополь

## МЕТОДОЛОГІЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Анотація.** Розглянута концепція стратегічного управління, що базується на засадах об'єктно-цільового підходу, визначено структурний взаємозв'язок елементів стратегічного управління та розроблено методологічне забезпечення формування стратегії підприємства.

**Annotation.** The concept of strategic management, based on the principles of object-purpose approach and its structural relationship of elements of strategic management and methodological strategy of the company.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, стратегічний набір, об'єктно-цільовий підхід.

**Вступ.** Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа "Стратегічне управління" наводиться таке поняття стратегії: "За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності". І Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію [1, с. 145].

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма; продукцію, ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру.

**Актуальність проблеми** стратегічного менеджменту виступає його методологічний інструмент, що дає можливість підприємству більш повно використовувати свій потенціал та успішно подолати можливі кризи та ряд практичних питань визначили тему даного дослідження.

**Теоретико-методологічні засади** проблемами стратегічного управління і його застосуванням в управлінні діяльністю компаніями займалися вчені та практики зарубіжжя: І. Ансофф, Р. Акофф, К. Боумен, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Кунц, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, О. Віханський, М. Круглов, А. Градов, Ю. Черняк та інші. Розв'язання проблем стратегічного управління знайшло відображення в роботах українських науковців – О. Алімова, В. Герасимчука, Г. Дмитренка, Є. Панченко, М. Мартиненка, М. Мізюка, В. Пастухової, Г. Савіної, Ф. Хміля, З. Шершньової.

**Постановка задачі.** Метою дослідження розгляд цілісної наукової концепції стратегічного управління підприємством, що базується на засадах об'єктно-цільового підходу та обґрунтування методологічних рекомендацій щодо вибору та реалізації стратегій на підприємствах.

Для досягнення мети в роботі були поставлені й вирішені такі завдання:

- обґрунтовано необхідність застосування методології стратегічного управління на підприємствах;
- обґрунтовано концепцію стратегічного управління підприємством, що базується на засадах об'єктно-цільового підходу;
- визначено структурний взаємозв'язок елементів стратегічного управління.

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на отождолення понять "стратегія" і "стратегічне управління", оскільки, посилаючись на розглянуті вище погляди авторів, вони стратегію визначають як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. У більшості випадків термін "стратегія" отождолюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій.

Термін "стратегічне управління" введено у вжиток на межі 60-70 років ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою.

У травні 1971 року у Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. З цього часу відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи розвитку останнього. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління бурхливо розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів саме завдяки впровадженню системи стратегічного управління [3, с. 120-134].

Відомо, що будь-який тип управління базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи із сказаного, можна дати наступне визначення стратегічного управління, де б найбільш яскраво була розкрита сутність концепції стратегічного управління.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [2, с.60].

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [3, с.69].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування:

1. ґрунтується на певному поєднанні теорій: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає можливості досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, “дерева цілей”, стратегій, “стратегічного набору”, стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [4, с. 52-56].

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають можливість визначити найбільш суттєві складові, що й будуть розглянуті далі.

Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи. Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління.

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристик виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня розвитку управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Основою стратегічного управління є стратегічний набір підприємства, що передбачає комплекс підприємницьких, організаційних та соціальних напрямів. Доцільна й обґрунтована стратегія є першим результатом і досить ефективним механізмом стратегічного управління, що мобілізує використання всіх сфер діяльності підприємства в напрямках, що обіцяють успіх. Не дивлячись на те, що зарубіжний досвід виявляє досить типовий склад і направленість стратегій, система стратегій кожного підприємства має свої типові відмінності, які визначаються не тільки національно-державними принципами ведення бізнесу, але й галузевими та потенційними можливостями кожного підприємства окремо.

Мета стратегічного управління – це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місця, цілей та стратегій, розробку і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів [5, с. 176].

Оригінальними є погляди на стратегічний менеджмент Генрі Мінтцберга. Замість підходу до стратегії як до апофеозу раціоналізму, що пропонується класиками стратегічного менеджменту, він запропонував термін “ремеслова стратегія”, який став дуже відомим та популярним у науковій літературі. Стратегії, за Мінтцбергом, скоріш “появляються” завдяки свого роду організаційній дифузії, а не реалізуються групою стратегів, які сидять навколо стола та думають, що вони можуть передбачити майбутнє [6]. Він не погоджується з теорією розробки стратегій, що була запропонована І.Ансоффом (1960 –ті р.), потім Бостонською консалтинговою групою (1970-ті р.) та М. Портером (1980 – ті р.), а вважає що “стратегія – це не послідовне виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, тобто стартова точка” [6].

Розкривши сутність основних аспектів стратегічного управління, виділяють основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки окремого підприємства. У ході розвитку теорії стратегій різні дослідники пропонували різні підходи.

А. Томпсон і Д. Стрікланд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

І. Ансофф виділяє такі рішення, які потрібно приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка підприємства; оцінка зовнішніх можливостей;

формування цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проєктів.

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формування цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основами стратегічного управління, на думку автора, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотній зв'язок.

Відповідно до класичних уявлень стратегічний процес розробки і реалізації стратегії включає такі кроки:

- після аналізу господарських тенденцій, проблем, інвентаризації можливостей і оцінки компетенції з підвищення вартості підприємства, а також аналізу зовнішнього середовища і формування місії і цілей визначаються стратегічна проблема і потреба у стратегічних діях;
- аналізуються стратегічні альтернативи, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему, визначається їхня ефективність;
- аналіз стратегічних альтернатив дозволяє вибрати одну (або декілька) стратегію, відповідну цільовим настановам підприємства;
- формується стратегічний план, що звичайно складається з програм, проєктів, бюджетів і організаційно-технологічних і контрольних заходів;
- проводиться оцінка відповідності обраної стратегії до структури управління організацією й організаційної культури;
- обрана стратегія є основною для подальших оперативних заходів щодо її реалізації.

Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепції підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів).

1. Визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;
2. Перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання;
3. Розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;
4. Реалізація і виконання обраної стратегії кваліфіковано і ефективно;
5. Оцінка рівня досягнень поставлених цілей, розгляд нових напрямків розвитку і пропозицій з коректуванням довгострокових напрямків, цілей, стратегії чи її виконання у світлі накопиченого досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей;

Стратегічне управління необхідно розглядати в контексті концепції загального менеджменту. Як відомо, серцевиною загального менеджменту є потреба в чіткому формуванні цілей діяльності підприємства і вміння трансформувати ідеї в дії за допомогою знань та енергії працівників усіх його рівнів [7]. Для того, щоб підприємство в складному зовнішньому середовищі змогло дотримуватися визначеної цілі та при цьому бути гнучким, його система управління повинна забезпечувати:

- 1) не лише формування спільної цілі діяльності, а й визначати загальні напрями розвитку;
- 2) правильний відбір стратегій розвитку;
- 3) чіткий відбір напрямів розвитку та відповідного розподілу ресурсів;
- 4) пошук комбінацій можливостей, що надаються зовнішнім середовищем та внутрішнім потенціалом;
- 5) ефективне використання ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, переміщуючи їх у прибуткові зони діяльності;
- 6) управління зовнішніми відносинами.

Стратегічне управління орієнтує діяльність підприємства на пошук і проведення змін споживачів та їх запитів. При цьому ключовими завданнями підприємства є:

- удосконалення продукту чи підвищення якості послуг;
- розробка нових виробів чи послуг;
- робота зі споживачами;
- надання споживачам нових видів послуг та удосконалення існуючих (обслуговування).

Методологічною основою об'єктно-цільового підходу являються три принципи, що надають об'єктам нові якості, як складовим системи, що розробляється. До них відносяться принцип інкапсуляції, наслідування та поліморфізму.

Інкапсуляція це об'єднання в єдине ціле даних та алгоритмів їх обробки. В рамках об'єктно-цільового підходу дані представляють собою параметрами елементу системи та є полями об'єкту, а алгоритми – методами (технологією), якими володіє об'єкт. Інкапсуляція дозволяє максимально ізолювати об'єкт від зовнішнього середовища. Це дозволяє суттєво підвищити стабільність та надійність функціонування як окремого об'єкту так і всієї системи в цілому. Оскільки локалізовані в об'єкті алгоритми забезпечують обмін з іншими об'єктами системи відносно невеликими порціями інформації, яка жорстко контролюється, то в результаті заміна або модернізація методології об'єкта, не приведе до непередбачених результатів в системі.

Наслідування є властивістю об'єктів породжувати своїх нащадків. Об'єкт-нащадок автоматично наслідує від об'єкта-батька всі поля та методи. Може доповнювати об'єкт новими полями та замінювати методи, надані об'єктом-батьком новими методами або доповнювати їх. Об'єктно-цільовий підхід в системі стратегічного управління в більшій мірі являється процесом побудови генеалогічного дерева для об'єктів, з яких складається конкретна система. Важливою особливістю об'єктно-цільового підходу, являється його механізм, за допомогою якого об'єкти системи можуть наслідувати характеристики більш простих, більш загальних елементів. Це є механізм наслідування.

Наявність об'єкту ще не може забезпечувати досягнення певної цілі, для якої він створений. Для здійснення ним будь-якої діяльності необхідна взаємодія об'єкту з відповідними органами управління. Такими органами управління на підприємстві є елементи (підрозділи) структури апарату управління. Ці елементи мають дуальний характер. З одного боку, їх створення та існування цілком залежить від наявності об'єкта та його поведінки. З іншого боку, кожний об'єкт діє під впливом елементу структури апарату управління і залежить від нього.

Поліморфізм - це якість об'єктів, що мають загального предка, застосовувати різні методи для вирішення однієї і тієї ж задачі. Таким чином, групування об'єктів-стратегій за певними ознаками буде формувати відповідні класи. Певний клас об'єктів свою діяльність забезпечує реалізацією відповідних функціональних стратегій. Об'єднання функціональних стратегій в стратегічний набір підприємства забезпечується за рахунок поліморфізму об'єктів системи. Поведінка об'єкту визначається набором методів, що входять до нього. Змінюючи алгоритм об'єкта-батька, об'єкт-нащадок набуває специфічних для нього якостей. Алгоритм визначення стратегії підприємства загальний для всіх стратегій. Він включає такі етапи: діагностика потенціалу підприємства, оцінка зовнішнього середовища,

визначення мети організації, формування стратегічного набору. Але алгоритми вибору різних стратегій мають свої відмінності. Так, алгоритм вибору загальних стратегій базується на методології аналізу життєвого циклу підприємства, а алгоритм товарно-продуктових стратегій базується на методології оцінки портфеля підприємства. Поліморфізм дає можливість алгоритму легше пристосовуватись в процесі використання до різних ситуацій. Це дає можливість використовувати в різних ситуаціях одні і ті ж методи [5, с.120-135].

Слід зважити на переваги, які надає об'єктно-цільовий підхід в методології стратегічного управління. Оскільки стратегічне управління пов'язане саме з моделюванням розвитку підприємства, то об'єктно-цільовий підхід наділяє систему, що моделюється новими якостями.

**Висновки.** Розвиток теоретико-методологічних засад стратегічного управління підприємством пропонується в напрямку застосування об'єктно-цільового підходу. Це дає змогу розглядати підприємство як сукупність системно пов'язаних між собою елементів, що називаються об'єктами. Кожний об'єкт відповідає за вирішення конкретних задач чи досягнення певних результатів. Функціонування підприємства відбувається у результаті взаємодії об'єктів. Розглядаючи підприємство з точки зору стійкості його положення в ринковій системі об'єкти пропонується групувати в наступні класи: об'єкти підтримки стійкості підприємства в ринковому середовищі; об'єкти підтримки внутрішнього середовища; об'єкти загальної підтримки функціонування підприємства. Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи – набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічних цілей організації, у всьому їхньому різноманітті, у рамках обраної базової стратегії й обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519
3. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – Учебник / Под ред. В.А. Белошапки. – Киев: Абсолют – В, 1998. – 352 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 252 с
5. Герасимчук В.Г. Диагностика системи управління підприємством. – К.: Вища шк., 1995. – 268 с.
6. Mintzberg H., 'Five Ps for strategy' *California Management Review*, Fall 1987.
7. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. – К.: "Каравела", 2005. – 494 с.

*Стаття надійшла до редакції 21.04.2010 р.*



ТОВ "ДКС Центр"