

Н.В. БОНДАРЕНКО, канд.екон.наук, доц., нач. відділу забезпечення реалізації платних послуг Головного управління статистики у Харківській області;

М.С. ПАНТЕЛЄВ, канд.техн.наук, доц., Українська інженерно-педагогічна академія, Харків;

Е. ДЖАПАРОВ, магістр, Українська інженерно-педагогічна академія, Харків

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Визначено сутність теоретичних аспектів стратегічного управління підприємством, а саме, розглянути системи стратегічного управління підприємством як сукупність певних управлінських процесів. Розглянуто сучасні підходи до розробки й реалізації стратегій, структурування етапів прийняття й реалізації стратегічних рішень, що виявляють найважливіше вплив на ефективність функціонування організації.

Ключові слова: стратегічне управління, управлінські процеси, етапи стратегічних рішень, аналіз середовища, місія й цілі, оцінка й контроль

Вступ. Економічне середовище в цей час характеризується швидко мінливими умовами бізнесу. У зв'язку із цим підприємства повинні зосереджувати увагу не тільки на своїх внутрішніх проблемах, і розробці довгострокової стратегії, але й управляти стратегічними змінами, що дозволяє адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Якщо раніше багато підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності, то в цей час важливим стає здійснення стратегічного управління. Це обумовлює необхідність розвитку питань, пов'язаних з методологією й методикою стратегічного управління підприємством.

Аналіз основних досягнень і літератури. Найбільший внесок в розробку теорії стратегічного управління зробили такі відомі західні та вітчизняні фахівці в сфері менеджменту як И. Ансофф, Р. М Грант, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Р. И. Акмаева, З. С. Шершньова, С. В. Оборська, О. М. Ястремська, В. Д. Немцов, Д. Є Довгань [1-6] та ін. Однак сутність теоретичних аспектів потребує подальших досліджень.

Мета дослідження. Визначення сутності таких теоретичних аспектів стратегічного управління підприємства, як структурування етапів прийняття й

© Н. В Бондаренко, М. С. Пантелєв, Е. Джапаров, 2014

реалізації стратегічних рішень, що виявляють найважливіше вплив на ефективність функціонування організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління - це таке управління, яке пов'язане з постановкою цілей і завдань організації, орієнтує її діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й провадить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що дає організації можливість виживати в довгостроковій перспективі й досягати своїх цілей. Реалізація стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується системи стратегічного планування та управління стратегічними змінами.

У теж час порядок прийняття й реалізації стратегічних розв'язків, що виявляють найважливіше вплив на ефективність функціонування організації, у цей час і не систематизований належним чином, а менеджери недостатньо ознайомлені з методологією й методикою стратегічного управління, дотепер особливо не розрізняють методики стратегічного й корпоративного планування [4].

Методика корпоративного планування була розроблена в середині 60-х рр. на базі досліджень, проведених західними бізнес-школами. Привабливість корпоративного планування полягала в логічному й аналітичному підході до прийняття менеджерами більшості важливих рішень. Процес корпоративного планування складається з таких етапів:

1 етап. Постановка завдань - визначення цілей компанії; постановка завдань для реалізації цілей.

2 етап. Аналіз завдань - прогноз майбутньої ефективності виробництва виходячи з існуючих стратегій; порівняння прогнозних значень із поставленими завданнями.

3 етап. Стратегічний (зовнішній та внутрішній) аналіз - визначення конкурентних переваг; коректування завдань виходячи з інформації, отриманої на стадії стратегічного аналізу.

4 етап. Формулювання стратегії - розробка концепції стратегії; аналіз варіантів стратегії (з урахуванням поставлених завдань, а також результатів зовнішнього й внутрішнього аналізу)

5 етап. Реалізація стратегії - ухвалення стратегічного рішення; розробка планів дії; - супроводження і контроль

Основою корпоративного планування були макроекономічні прогнози основних економічних показників, які агреговані та потім декомпозиційовані на прогнози для окремих ринків і конкретних товарів організації. Р. Грант указує,

що типовим форматом для американських компаній у той час став 5-річний корпоративний план, який установлював цілі й завдання, пріоритети різних товарів, продуктів і сфер діяльності фірми, прогнозував основні ключові економічні тенденції (ринковий попит, ринкову долю компанії, дохід, витрати, прибуток) і розміщав капіталовкладення.

Сучасною альтернативою корпоративному плануванню є система стратегічного управління (СУ). На рис. 1 наведена схема процесу СУ, запропонована А. Томпсоном і А. Стриклендом .



Рис. 1 - Процес стратегічного управління

Відправною крапкою для початку процесу стратегічного управління є структурований аналіз ринкового середовища, у яким перебуває підприємство, тому що дозволяє побачити нові аспекти проблеми, на перший погляд добре відомої (але не слід забувати про високий динамізм зовнішнього середовища), сприяє більш широкому застосуванню арсеналу інструментів стратегічного аналізу. Ряд фахівців із СУ, проте, як перший етап ставлять процес визначення місії й цілей організації.

Систему стратегічного управління зараз загальноприйняте розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів (етапів), які логічно впливають один з іншого (рис. 2). При цьому існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші, що є характерною рисою системи СУ, тому що динамічні зміни зовнішнього середовища, її невизначеність, вимагають внесення відповідних коректив на будь-якому етапі системи СУ.



Рис. 2 - Етапи системи стратегічного управління

Аналіз середовища вважається вихідним пунктом процесу стратегічного управління, тому що забезпечує основу для формулювання місії й визначення цілей організації, для вироблення стратегій розвитку бізнесу, що дозволяють організації виконати місію й досягати поставлених цілей. Аналіз середовища передбачає дослідження й зовнішньому, і внутрішнього середовища.

Після того, як визначені місія й цілі, настає етап аналізу й вибору стратегії, що вважається серцевиною стратегічного управління.

Етап реалізації стратегії є найбільш складним і трудомістким завданням процесу стратегічного управління, тому що стратегічні зміни торкаються всіх сторін організації, проходять через усі рівні управління й підрозділу організації.

Усі попередні етапи СУ переглядаються не один раз у зв'язку з появою нових обставин. Процес СУ - процес, що перебуває в постійному русі й представляє собою замкнений цикл.

П'ятий етап - оцінка й контроль виконаної стратегії - є одночасно кінцем і початком циклу системи стратегічного управління. Зміни в зовнішньому й внутрішньому середовищі фірми найчастіше змушують переглядати й місію, і цілі діяльності, а також стратегію й процес її здійснення.

Оскільки СУ - це процес, границі між цими п'ятьма етапами є чисто

концептуальними, а не реальними.

Процес стратегічного планування можна також представити у вигляді наступної послідовності дій по розробці плану стратегічного розвитку організації:

1. Стратегічний аналіз: - аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу (макросередовища підприємства); - аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу (мікросередовища підприємства); - аналіз потенціалу підприємства; - SWOT-аналіз; - зведений каталог факторів.

2. Ціліполягання: - визначення курсу розвитку підприємства («лінії діяльності»); - формування місії й головної цілі підприємства; - побудова дерева цілей; - визначення кількісних цільових факторів.

3. Стратегічний вибір: - планування стратегічних альтернатив розвитку; - портфель стратегії підприємства; - аналіз розривів; - розробка функціональних стратегій;

4. План заходів щодо реалізації ринкової стратегії.

5. Розробка органіграми підприємства з урахуванням стратегічного маркетингового контуру.

Процес планування стратегій іншими авторами зводиться до наступних чотирьох блокам: 1) «аналіз» (оцінка зовнішнього й внутрішнього оточення, визначення місії, формулювання цілей); 2) «планування» (планування стратегії, постановка завдань); 3) «реалізація» (розробка планів, проведення структурних змін); 4) «контроль». На їхню думку, аналіз зовнішнього оточення слід представляти окремо у вигляді базису, на якому будується модель стратегічного менеджменту, тому що оцінку зовнішнього середовища необхідно здійснювати постійно, і цей процес не може бути виділений в окремий етап.

Таким чином, більшість учених при визначенні змістовної сторони стратегічного управління дотримуються принципів І. Ансоффа й Г. Минцберга, які розглядають методологію стратегічного менеджменту, що як полягає із двох взаємодіючих підсистем:

1) управління стратегічними можливостями, що включає аналіз і вибір «стратегічної позиції», або «запланована стратегія»;

2) оперативне управління проблемами в реальному масштабі часу, що дозволяє організаціям реагувати на несподівані зміни, або «реалізована стратегія».

Стратегічне управління - це не тільки процес планування й вибору стратегії, а, насамперед, комунікаційний процес, заснований на інформаційному, у якому керівництво, лінійний і функціональний персонал разом устанавлюють конкретні цілі, а участь великої кількості людей у цьому

процесі дозволяє більш ефективно мобілізувати людський потенціал організації за рахунок створення загального бачення, відкритого обміну інформацією, командної роботи. Стратегічне управління, як і будь-який процес управління, складається з етапів аналізу, властиво планування (стратегічного вибору) і реалізації прийнятої стратегії (розв'язку).

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

- сучасний підхід до стратегічного управління ілюструє прийняття замість варіанта «або, або» нової філософії «і те, і інше», тобто «протилежних» стратегій

- об'єднання цих протилежностей у рамках стратегії, що використовує підхід «і те, і інше», приведе до більш продуманих і усвідомлених дій і відповідно до більш ефективного застосування інструментів стратегічного управління;

- підхід до розробки й реалізації стратегій, що поєднує протилежності забезпечить більш ефективне застосування всіх компонентів стратегічного управління: цілей, аналітичних приймачів і управлінських інструментів.

- стратегічне управління як метод ефективного управління сучасними організаціями являє собою сукупність певних інструментів - знарядь праці менеджерів, застосування яких організує ефективну діяльність підприємства шляхом продуктивного використання внутрішніх ресурсів з метою досягнення поставлених цілей у рамках прийнятого стратегічного напрямку діяльності підприємства.

Список літератури: 1. Ансофф І. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф : сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. - М. : Экономика, 1989. - 519 с. 2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. М. Грант. - 5-е изд. / пер. с англ. В. Н. Фунтова. - СПб. : Питер, 2008. - 519 с. 3. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации [Текст] / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. - М. : Юнити, 1998. - 576с. 4. Акмаева Р. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие [Текст] / Р. И. Акмаева. - Астрахань : Издательский дом «Астраханский университет», 2009. - 200 с. 5. Шершн'ова З. С. Стратегічне управління: навч. посіб. [Текст] / З. С. Шершн'ова, С. В. Оборська. - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с. 6. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : навч. посіб. [Текст] / О. М. Ястремська. - Харків : Вид. ХНЕУ. - 2006. - 192 с.

Bibliography (transliterated): 1. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Текст] / I. Ansoff : сокр. пер. s angl. / nach. red. i avt. predisl. L. I. Evenko. - M. : Jekonomika, 1989. - 519 s. 2. Grant R. M. *Sovremennij strategicheskij analiz* [Текст] / R. M. Grant. - 5-e izd. / per. s angl. V. N. Funtova. - SPb. : Piter, 2008. - 519 s. 3. Tompson A. *Strategicheskij medezhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii* [Текст] / A. Tompson, Dzh. Striklend. - M. : Juniti, 1998. - 576s. 4. Akmaeva R. I. *Strategicheskij menedzhment : uchebnoe posobie* [Текст] / R. I. Akmaeva. - Astrahan' : Izdatel'skij dom «Astrahanskij universitet», 2009. - 200 s. 5. Shershn'ova Z. S. *Strategichne upravlinnja: navch. posib.* [Текст] / Z. S. Shershn'ova, S. V. Obors'ka. - K.: KNEU, 1999. - 384 s. 6. Jastrems'ka O. M. *Strategichne upravlinnja investicijnoju dijalo'mistju pidpriemstva* : navch. posib. [Текст] / O. M. Jastrems'ka. - Harkiv : Vid. HNEU. - 2006. - 192 s.

Надійшла до редколегії 26.03.2014