

О. О. Турба*Запорізька державна інженерна академія, Україна***СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ
УМОВАХ: ІСТОРИКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ**

Розглянуто еволюцію концепцій управлінських систем та детально проаналізовано позитивні сторони цих систем, з'ясовано причини, що не давали можливості успішно розвиватися підприємствам на основі зазначених концепцій. Акцентовано необхідність формування нових підходів до системи управління взагалі та стратегічного управління зокрема, доцільність трансформації організаційної структури: перехід від функційної надцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання з її основними економічними функціями, до незалежних або напівзалежних підрозділів, які формують і реалізують стратегію.

Ключові слова: управління, управління підприємством, стратегічне управління, технології управління.

Рассмотрена эволюция концепций управленческих систем и подробно проанализированы положительные стороны этих систем, а также особенности, не дававшие успешно развиваться предприятиям на базе этих концепций. Подчеркивается необходимость формирования новых подходов к системе управления вообще и стратегического управления в частности, целесообразность трансформации организационной структуры: переход от функциональной сверхцентрализованной структуры, которая распределяет деятельность и задачи с ее основными экономическими функциями, к независимым или полунезависимым подразделениям, которые формируют и реализуют стратегию.

Ключевые слова: управление, управление предприятием, стратегическое управление, технологии управления.

The paper scrutinizes the evolution of concepts of management systems and provides a detailed analysis of the primary benefits of these systems, as well as the features that had not allowed the successful development of enterprises resorting to these concepts. The necessity of formalizing the new approaches to the management system in general and strategic management in particular is emphasized, underlining the expediency of the transformation of the whole organizational structure: a transition from functional hyper-centralized structure, which distributes tasks and activities with its main economic functions, to independent or semi-independent units that shape and implement the strategy.

Keywords: management, business management, strategic management, management technologies.

Актуальність дослідження стратегічного управління для вітчизняних підприємств обумовлено насамперед такими основними причинами:

- необхідність забезпечення ефективної діяльності багатьох підприємств та досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім соціальним середовищем;
- пошук шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства в конкурентному середовищі.

Упровадження результатів теорії та практики розглянутої проблеми в сучасних умовах функціонування вітчизняної економіки передбачає вирішення таких завдань:

- проведення аналізу і вивчення досягнутого рівня розвитку системи внутрішньофірмового управління як макросистемоорієнтованого соціотехнологічного підходу;
- вивчення умов і виявлення напрямів подальшої еволюції системи внутрішньофірмового управління;
- вивчення необхідності й можливості використання теоретичних і методичних положень західної науки внутрішньофірмового управління в умовах трансформації українського суспільства, а також установлення напрямів, проблем і етапів його розвитку.

Розвиток ринкових відносин в Україні висуває нові вимоги до якісного рівня управління підприємством, характеру розв'язуваних при цьому завдань, а також до методів їхнього вирішення. Це вповні стосується всіх суб'єктів, що самостійно господарюють. Підходити зі старими мірками до нових явищ економічної діяльності зовсім неприпустимо.

Внутрішньофірмове управління як галузь управлінських технологій і напрям практичної діяльності в розвинених країнах існує і розвивається вже більше століття [1–9]. З іншого боку, в галузі розвитку технологій широко представлено підхід, що дозволяє синтезувати здобутки економічної науки і соціології на стику виробничих технологій.

Управлінські технології із засобу в сучасному світі перетворюються в середовище людського проживання. Вони дозволяють перевести управлінську систему з одного якісного стану в інший для досягнення результату та надають більш раціональний спосіб соціальної дії. Такий технологічний процес виглядає природним незалежно від того, наскільки вплив суб'єкта на об'єкт опосередковано ланками штучного походження [4, с. 85]. Існує безліч способів впливу на управлінську ситуацію, а їх вибір зумовлено особливостями умов та характеристиками суб'єктів упровадження [5, с. 28]

Управлінська технологія відрізняється наявністю алгоритмізованих, стандартизованих засобів і типових процедурних прийомів формування й реалізації управлінських програм, соціотехнічних проектів. Під алгоритмами дослідники розуміють системи послідовних дій, причому кожна наступну дію обумовлено попередньою, а в сукупності вони визначають ефективність розв'язання завдання. За допомогою управлінських технологій реалізується функція виявлення, розкриття, використання потенціалу соціальної системи, інституту, організації в умовах її оптимального функціонування за допомогою управлінського регулювання [5, с. 15].

Українською необхідною є нова концепція управління, яка адекватним чином відображатиме зміни в економіці. Такою новою концепцією для української економіки є стратегічне управління. Ринкова економіка в Україні набуває подальшого розгортання, а разом із нею набирає потужностей і конкуренція як основний соціальний механізм регулювання економічних та управлінських процесів.

Технології стратегічного управління варто розглядати як альтернативу управлінського підходу, сутність якого полягає у функціонуванні управлінської організації підприємства на засадах спеціалізації і диференціації, що на макrorівні соціальної системи відповідає докорпоративній фазі розвитку ринкової економіки.

Отже, виникнення та становлення стратегічного управління обумовлено об'єктивними соціальними вимогами й умовами і є результатом еволюційного розвитку підходів до управління підприємством та ринкової соціальної системи. Ця еволюція полягає у виокремленні макросередовища економічної системи як потенційного простору діяльності підприємства; на відміну від попередніх підходів, які ґрунтувалися на функціонуванні підприємства у вузькій економічній ніші, підходи, пов'язані із стратегічним управлінням, є макроорієнтованими, оскільки розглядають як середовище адаптації не економічну нішу, а суспільство.

Теорія стратегічного управління формувалася не одне десятиліття, а провідним зарубіжним підприємствам знадобилося надто багато часу для формування системи стратегічного управління.

Розглядаючи еволюцію управлінських систем, І. Ансофф відзначав, що системи загальнофірмового управління ускладнювалися в міру того, як майбутнє ставало складнішим і несподіванішим. Системи, що змінювали одна одну, розраховувалися на черговий рівень нестабільності, що зростав [2, с. 10]. Уперше спробу систематизації еволюції систем управління зробив Д. Аакер [1, с. 23–24]. У роботі автора чітко простежується думка, згідно з якою основним фактором еволюційних процесів є збільшення динамічності й невизначеності соціального середовища, внаслідок чого підприємства змушені постійно трансформувати чинні системи управління. Ученими визначається декілька етапів еволюції систем внутрішньофірмового управління, кожен з яких відбиває характерні риси стратегічного управління. Так, Х. Віссема [4, с. 39] виділив п'ять етапів еволюції систем внутрішньофірмового управління впродовж 1950–1992 рр., визначаючи як останній стратегічне підприємництво. Така система управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи, воно, як і будь-який інструмент впливу на об'єкт управління, має свої обмеження. Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між суб'єктом господарювання (включаючи його окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [8, с. 27]. В останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави твердити про його трансформацію у систему стратегічного підприємництва [4]. Великі, раніше досить успішні компанії зіткнулися з проблемами, спричиненими технологічним динамізмом, інформаційною автоматизацією, непередбачуваністю ринку, посиленням конкурентної боротьби.

Вихід може бути в запровадженні нового стилю керівництва та організаційної форми, яка передбачає створення на підприємствах незалежних господарських одиниць. Однак запровадження такої системи сприяє успіху тільки тоді, коли існує радикальна децентралізація повноважень і відповідальності, а також досягнуто високого рівня згуртованості суб'єкта господарювання.

До цього часу реальні проблеми децентралізації повноважень і відповідальності в корпораціях і великих підприємствах залишаються поза пильною увагою дослідників.

Метою статті є визначення особливостей технологічного інструментарію засад децентралізації стратегічного управління підприємством у сучасних умовах.

У роботі особливу увагу приділено особливостям трансформації організаційної структури управління в сучасних умовах, аналізуються переваги переходу від функційної надцентралізованої структури до незалежних або напівзалежних складових організації підрозділів, які, власне, і здатні успішно реалізувати стратегію. У літературі ці питання, з одного боку, є найменш вивченими, з іншого, від вдалого розподілу повноважень для децентралізації найбільшою мірою залежить ефективність діяльності корпоративних утворень.

Запропоновані різними вченими систематизації еволюції систем внутрішньофірмового управління мають відмінності, але всі вони показують, як на різних етапах соціально-економічного розвитку змінювалися завдання і погляди на ці процеси.

Так, спочатку на підприємствах формальне планування обмежувалося лише складанням щорічних фінансових кошторисів за статтями витрат на різні цілі. Ця організація одержала назву «розробка бюджетів», або «бюджетування». Вона

носила короткостроковий характер і була спрямована на розвиток внутрішнього організаційного середовища підприємства, лише частково враховуючи зовнішньоуправлінські умови його функціонування [6, с. 38–45; 8, с. 68–73; 9, с. 5–11].

Традиційні методи поточного планування та бюджетування, що є необхідною складовою внутрішнього управління будь-яким підприємством, нині включають до фінансово-економічного механізму забезпечення його функціонування. Поточне планування та бюджетування можуть здійснюватися в повному та неповному обсязі, залежно від умов існування та управління підприємством.

Повне бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні підприємства (а не в умовах централізовано встановлених завдань) після детального опрацювання всіх складових, унаслідок чого складають такі документи, як прогнози, програми та плани різних типів, на основі яких розробляють бюджети збуту, виробництва, робочої сили, витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат, грошових ресурсів, капіталовкладень тощо. Це можливо за умов, коли плани – це інструмент розвитку підприємства, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю та регулювання.

Довгострокове планування, що використовує жорсткі моделі та методи, базується на гіпотезі про можливість управлінських суб'єктів передбачати та контролювати майбутнє. Йдеться про відповідні механізми тотального соціального контролю, який гарантує можливість розпоряджатися підприємством як статистичною одиницею. Причини сьогодишніх проблем управління підприємствами в Україні можна визначити, детальніше розглянувши еволюцію системи управління, успадкованої від радянського минулого в період здобуття незалежності.

У 20-ті рр. XX ст. відбувався перехід від «воєнного комунізму» до нової економічної політики, яка сприяла розвитку наукових дискусій у суспільствознавстві. Розгорнулися дебати щодо співвідношення плану та ринку, а також методології планування. Під час дискусії дослідники поділилися на прихильників телеологічного і генетичного напрямів.

Прихильники телеологічного напрямку пропагували директивні методи управління – регламентацію «згори» діяльності підприємств, тобто, створення єдиних централізованих органів макrorівня, які б здійснювали управління підприємствами як адміністративно-підпорядкованими суб'єктами. Яскравими прихильниками цього напрямку були Г. Кржижановський (1872–1959), голова Держплану СРСР з 1921 р., і С. Струмилін (1877–1974), заступник голови Держплану СРСР. Вони вважали, що план «приходить» на зміну ринку, а планове господарство є повною йому заміною, розглядали план як регулятор виробництва, висунули ідею триланкової системи безперервного формального планування (генеральне, п'ятирічне та річне). Телеологічний напрям став, теоретичною основою адміністративно-командної системи управління.

Прихильники генетичного напрямку відстоювали ринковий механізм самоорганізації, відхиляли диктатуру плану як нормативного базису стратегії. Вони вважали, що планування неможливе без прогнозу, а план має базуватися на вивченні об'єктивних закономірностей і тенденцій розвитку. Яскравими представниками генетичного напрямку були М. Кондратьєв, В. Базаров, П. Фомін, О. Звоницький, О. Шмідт та ін. Ці вчені вважали, що різниця між двома зазначеними напрямками полягає у вихідному пункті планування: розроблення плану має залежати не від довільно обраної мети, а від об'єктивних закономірностей і умов

соціально-економічного розвитку. Перемогу в наукових дискусіях кінця 20-х рр. XX ст. отримала телеологічна школа, а самі дискусії були перенесені з економічної площини в соціально-політичну. Протягом 1930–1980-х рр. відбувався подальший розвиток адміністративної системи управління, особливостями якої було використання директивних методів управління виробництвом і розподілом продукції; централізоване забезпечення кожного підприємства матеріально-технічними ресурсами; встановлення державних цін на продукцію; націленість планів на вирішення поточних, а не перспективних питань розвитку; слабка наукова обґрунтованість планів; планування «від досягнутого»; недемократичний характер технології розроблення планів: план доведений «згори», був обов'язковим для виконання, а на підприємствах процес планування максимально спрощувався; всім виробникам затверджували практично однакові планові показники; результати їхньої господарської діяльності оцінювали залежно від планових завдань тощо. Варто зазначити, що в межах адміністративної системи управління неодноразово робилися спроби її вдосконалити, однак ці спроби не сприяли істотним змінам у самій системі управління.

Протягом 1950–1960 років вже було, крім того, створено основний науково-методичний апарат (із використанням економіко-математичних методів та ЕОМ), який давав змогу обробляти великі масиви інформації, розробляти довгострокові прогнози розвитку зовнішнього економічного середовища функціонування суб'єкта господарювання та формулювати на цій основі перспективні цілі розвитку підприємств.

Основою довгострокового планування в ті роки були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Таке планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на триваліший час.

Формальні процедури довгострокового планування виникли внаслідок процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на підприємствах усього світу впродовж кількох десятиліть. Довгострокове планування, вбачаючи перспективи розвитку, використовувало різні варіанти екстраполяції, а згодом і складніші моделі очікуваного економічного зростання окремих країн, можливостей розвитку ринків тощо. У різних варіантах усі успішні підприємства світу мають схожі процеси планування.

Тим часом набули поширення системи «дослідницьких», «нормативних» та «організаційних» прогнозів, що доповнювали класичні екстраполяційні прогнози.

Використання системи прогнозів (особливо наявність «організаційних», які стали передумовою альтернативних планів) стосовно різних об'єктів, що мали різні характеристики щодо тенденцій та темпів змін, зумовили необхідність багатоваріантних розрахунків, урахування впливу чинників соціального середовища, тобто створили передумови для переходу до стратегічного планування.

У 1960-х роках у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на макrorівні, а також розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний наголос робиться на довгострокових цілях та стратегіях їхнього досягнення.

У стратегічному плануванні широко застосовують сценарії планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування», що широко використовувалася в найбільш досконалому вигляді в Пентагоні.

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що їх здійснювали всі підсистеми підприємства, а також подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

У цілому тенденції управління людьми в організаціях, установах, на підприємствах носять глобальний характер і відображають пошуки передових компаній у створенні високоефективних систем реалізації творчого й продуктивного потенціалу. Основоположним теоретичним положенням нових підходів до управління людьми в діловій організації є визнання економічної корисності та соціальної цінності людських ресурсів, освоєння і розвиток яких потребує інвестиційних вкладень подібно до інших видів економічних ресурсів.

З позицій сучасності цікаво ретроспективно згадати еволюцію концепцій управління персоналом. Протягом останнього століття створювалися і зазнавали змін концепції та підходи до управління людьми в організаціях: так, у 20–40-і роки XX ст., згідно з концепцією «управління кадрами», людина розглядалася практично лише як носій трудової функції, як живий додаток до машини. Вже у 1950–1970-ті рр. у межах концепції «управління персоналом» людину починають розглядати як суб'єкт трудових відносин. Під кінець XX ст., у 1980–1990-і рр., на зміну попереднім приходять концепція «управління людськими ресурсами», у якій людину зараховують до ключового стратегічного ресурсу організації.

Нарешті, у XXI ст. усе більшого розповсюдження та успіху набуває гуманістична концепція т. зв. «HR-менеджменту», у межах якої проходить переосмислення процесів усередині організації з виразною спрямованістю діяльності організацій у бік людей. Не люди повинні слугувати організації, а, навпаки, організація створює умови для розвитку особистості. Сучасне управління персоналом (HR-менеджмент) – це послідовні дії, які, по-перше, дозволяють працівнику та організації, що використовує його вміння та навички, прийти до угоди про завдання та характер їхніх трудових відносин і, по-друге, забезпечують виконання цієї угоди.

Висновки. На початку 90-х рр. XX ст. з проголошенням курсу переходу до ринкової економіки розпочалася перебудова управління, особливо на базовому рівні. Під час чергової дискусії з приводу «план – ринок», яка розгорнулася на сторінках наукової преси, пріоритет надавався ринковому саморегулюванню, а від нормативного планування почали відмовлятися навіть ті, хто в недалекому минулому були його палкими прихильниками. На практиці це виявилось у відмові від обов'язкового складання п'ятирічних і спрощення структури річних планів. З часом стало зрозуміло, що, діючи в умовах нестабільності зовнішнього середовища, досягти успіху можна тільки тоді, коли вдається передбачити зміни і вжити запобіжних заходів.

У сучасних умовах вітчизняні підприємства успішно формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного управління зокрема. Відбувається трансформація організаційної структури: перехід від функційної надцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання з її основними економічними функціями, до незалежних або напівзалежних підрозділів, які формують і реалізують стратегію.

Якщо не визначено генеральний напрям розвитку організації, то запровадження нової організаційної структури не може гарантувати бажаного результату. Однак на практиці доволі часто за відсутності чітко сформованих цілей розвитку і стратегії – напряму руху – підприємства намагаються розробляти тактику. Все це свідчить про необхідність запровадження вітчизняними організаціями системи стратегічного менеджменту, але обов'язково з урахуванням його сучасних особливостей.

Варто зазначити, що деякі вітчизняні підприємства успішно адаптувалися до нових умов перехідного періоду, використовуючи свій потенціал, застосовуючи принципи маркетингу та розробляючи стратегію розвитку. Визначення стратегії та формування стратегічного плану розвитку вже здійснюються на таких відомих великих підприємствах України, як ЗАТ «Оболонь», ВАТ «Славутич», ЗАТ «Хмельницька кондитерська фабрика», ТОВ «Сандора», ВАТ «Стирол» та інших, які були переможцями українського конкурсу з якості. Узагальнення та теоретичне осмислення такого досвіду може бути корисним для всіх великих вітчизняних підприємств, фірм, організацій.

Бібліографічні посилання

1. **Аакер Д.** Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. **Белашапка В. А.** Стратегическое управление: принципы и международная практика : учеб. / В. А. Белашапка, Г. В. Загорий ; [под ред. В. А. Белашапки]. – К. : Абсолют – В, 1998. – 352 с.
4. **Виссема Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема; [пер. с англ.]. – М. : ИНФРА – М, 1996. – 288 с.
5. **Гавриленко І. М.** Соціологія організацій : навч. посіб. / І. М. Гавриленко, В. І. Кузьменко, О. Л. Скідін. – [2-е вид.]. – Запоріжжя. : Гуманітарний ун-т «Запорізький інститут державного та муніципального управління», 2007. – 404 с.
6. **Голов С. Ф.** Управлінський облік : підруч. / С. Ф. Голов. – К. : Лібра, 2003. – 704 с.
7. **Доль П.** Менеджмент: стратегия и тактика / П. Доль. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
8. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
9. **Шим Дж.** Основы коммерческого бюджетирования / Дж. Шим, Дж. Сигел; [пер. с англ.]. – СПб. : Речь, 1998. – 496 с.

Надійшла до редколегії 11.04.2014