

Рогоза М. Є., Скуляр А. А.

*Полтавський університет споживчої кооперації України***СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ:
ВИЗНАЧЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

Автори дослідження дають визначення стратегічного управління підприємства, основні відмінності стратегічного управління від стратегічного планування з позиції здійснюваних функцій, відмічають ієрархічну побудову функціональних підсистем стратегічного управління, як особливість саме системи стратегічного управління підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічне планування, функціональні підсистеми управління.

I. Вступ. Стратегічне управління не є панацеєю, яка може дати завжди вірне рішення на всі часи. Зміни в політиці та законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, зміни в технології, в організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами доводять - світ швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби. Українські підприємства все частіше стикаються з невизначеністю середовища господарювання та непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани не можуть забезпечити правильної орієнтації у виборі шляхів розвитку, а отже, і забезпечити їх виживання.

Розуміння стратегічного управління та підходів до його реалізації є актуальною проблемою сучасної економіки вітчизняних підприємств.

II. Постановка завдання. Згідно дослідження [1], стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховують при цьому всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

У дослідженні [2] стратегічне управління зображено підсистемою управління підприємством, що зумовлює певну роль та місце його в цій системі управління.

Стратегічне управління є вихідним у ланцюгу видів управління підприємством. Однак, в науковій літературі з управління існує думка, що заперечує

суттєву відмінність стратегічного управління [3]. Так, відмінність стратегічного управління розглядається тільки в складі деяких компонентів та їх часової орієнтації. Таке розуміння стратегічного управління звужує зміст визначення "стратегічний" і визнає його як напрямок управлінської діяльності.

До системи стратегічного управління деякі автори відносять підсистему аналізу і планування стратегії підприємства та підсистему управління стратегічними проблемами [4], інші розглядають її як сукупність чотирьох елементів: стратегія, культура, структура, стратегічний управлінський інструментарій [5]; або вона описується як сукупність елементів: стратегічне планування, реалізація планів на тактичному й оперативному рівнях та стратегічна система забезпечення [6, 7].

Особливості стратегічного управління як процесу представлені в наукових дослідженнях [8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15]. Незважаючи на різну кількість етапів та функцій стратегічного управління в цих дослідженнях, автори дають визначення змісту процесу стратегічного управління, який в незначній мірі відрізняється один від одного. У процесі стратегічного управління реалізуються всі функції управління: планування, організація, регулювання і координація, мотивація та контроль. При цьому, серед особливостей процесу стратегічного управління автори зазначають його безупинність, специфіку часового горизонту та трудомісткість. У дослідженні [14] виділено таку особливість процесу стратегічного управління як його циклічність через постійне коригування стратегії за умов змін як усередині підприємства, так і за його межами, а сам процес стратегічного управління є замкнутим циклом, тому що оцінка діяльності і визначення необхідних коректив є одночасно завершенням і початком управлінського циклу. На думку М.І. Крутлова [15] цикл стратегічного управління має тривалість 3,5-5 і більше років, включає декілька циклів оперативного управління, кожний з яких має декілька циклів поточного управління (тривалістю 1-3 місяці). Тому з підвищенням нестабільності зовнішнього середовища виникає необхідність у скороченні тривалості управлінських циклів.

Мета цього дослідження - розкрити типові складові процесу стратегічного управління на підприємстві. Визначити відмінності стратегічного управління від стратегічного планування.

III. Результати. Стратегічне управління – це концепція, яка поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, дозволяє встановлювати цілі розвитку з урахуванням потенціалу підприємства, корегувати їх на етапах розробки та реалізації системи стратегії ("стратегічного набору").

З концепцією стратегічного управління пов'язано категорію стратегічного мислення. Основними характеристиками концепції стратегічного управління є:

1. Базування на поєднанні теорії системного, ситуаційного та цільового підходах до діяльності підприємства. При цьому система стратегічного управління трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти необхідних результатів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

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

3. Концентрування уваги на необхідності створення та застосуванні баз стратегічних даних. Аналіз, інтерпретація та застосування стратегічних даних перетворюють ці дані в стратегічну інформацію для прийняття стратегічних рішень, що дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Застосування інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, "дерева цілей", стратегій, "стратегічного набору", стратегічних планів, проєктів і програм, стратегічного планування та контролю і т. ін.).

5. Можливість прогнозування наслідків рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

Наведені характеристики не розкривають сутність концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш суттєві його складові.

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші – дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проєкти та програми, – погоджуються всі. На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених між собою етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже "пройдених" етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є депо розмитотою. З іншого боку, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві:

кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління. Це пов'язано з категорією стратегічного мислення, згідно якої орієнтація на стратегічні цілі присутня не тільки у керівництва підприємства але і у кожного працівника.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним, отже, одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену часом інформацію.

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.

Важко уявити собі два однакових підприємства, так само неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня 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.

Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства, його окремих підсистем та його зовнішнього середовища, що є основою для забезпечення конкурентоспроможного існування підприємства в довгостроковій перспективі.

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Стратегічно орієнтоване підприємство - це така організація, в якій персонал має стратегічне

мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробити та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих підприємств відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів “невизначеності майбутнього”;
- можливість враховувати об’єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- можливість полегшити роботу по забезпеченню довгострокової та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв’язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Вітчизняним підприємствам останні кілька років критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, швидко танучі внутрішні ресурси і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. В цих умовах велике значення відводиться вдалому застосуванню в практику підприємств ідей і технологій стратегічного управління розвитком.

Перевагами стратегічного мислення, що має першорядне значення, і усвідомленого стратегічного управління (протиляжність вільної імпровізації, ітутупці або бездіяльності) є:

- забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: "що ми намагаємося робити і чого домагаємося?";
- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості і загрози тенденції;
- можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обгрунтовані і високоєфективні проекти;
- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

Остання перевага, що полягає в заохоченні активного управління, а не в простому реагуванні на зовнішні чинники, приводить до того, що новаторські стратегії можуть стати ключем до поліпшення результатів діяльності підприємства в довгостроковому плані.

Як систему стратегічне управління згідно з вищеведеними підходами щодо його змісту доцільно дослідити в аспекті структурно-функціональної побудови. Структурно-функціональна побудова системи стратегічного управління передбачає його розгляд з позиції сукупності складових підсистем. У системі управління підприємства виділяють такі підсистеми, як інформаційно-аналітичну, планування, мотивації, прийняття рішень, організаційну.

Узагальнюючи різні наукові судження визначимо, що система стратегічного управління підприємства ґрунтується на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження оперативних рішень зі стратегічними, а також механізмом коригування і контролю реалізації стратегії. Стратегічне управління як процес здійснення функцій управління включає такі підсистеми: стратегічного планування, реалізації стратегій, організації забезпечення стратегічного управління.

Даний підхід до складу системи стратегічного управління підприємства акцентує увагу на таких важливих його компонентах, як процес формування стратегії та її реалізації.

Використання підходу, що базується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного управління в підприємстві, дає можливість системі стратегічного управління розглядати як сукупність таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом та ін.

(рис.1.1). При цьому саме для системи стратегічного управління є актуальною ієрархічність її підсистем. Отже для системи стратегічного управління підсистема стратегічного управління маркетингом є найважливішою, оскільки забезпечує управління перспективою взаємодії із зовнішнім середовищем. Підсистема стратегічного управління інноваціями забезпечує попередню підсистему. Стратегічне управління фінансами дозволяє управляти ресурсами необхідними всіх функціональних підсистем. Стратегічне управління персоналом дозволяє управляти перспективами розвитку персоналу. Присутність стратегічного мислення в кожного працівника підприємства дозволяє отримати значні результати діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Такий підхід до складу системи стратегічного управління віддзеркалює “проникнення” стратегічного мислення у кожну функціональну сферу підприємства.

У циклі процесу стратегічного управління можна виділити “стратегічну” частину, в якій передбачається встановлення орієнтирів підприємства, розробка альтернативних варіантів розвитку, позиціонування у конкурентному середовищі і “оперативну” частину циклу, в якій передбачаються організаційні інструменти впровадження стратегічних змін у певних сферах підприємства в межах визначеного строку.

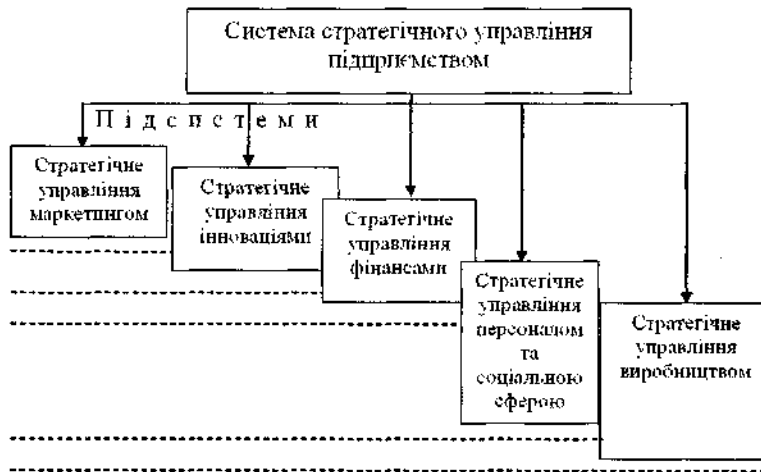


Рис. 1.1. Ієрархія підсистем стратегічного управління за функціональними сферами діяльності підприємства

На підставі викладених концептуальних положень і особливостей стратегічного управління загальна схема процесу стратегічного управління підприємством буде мати такий вигляд (рис.1.2). Схема віддзеркалює циклічність управлінського процесу.

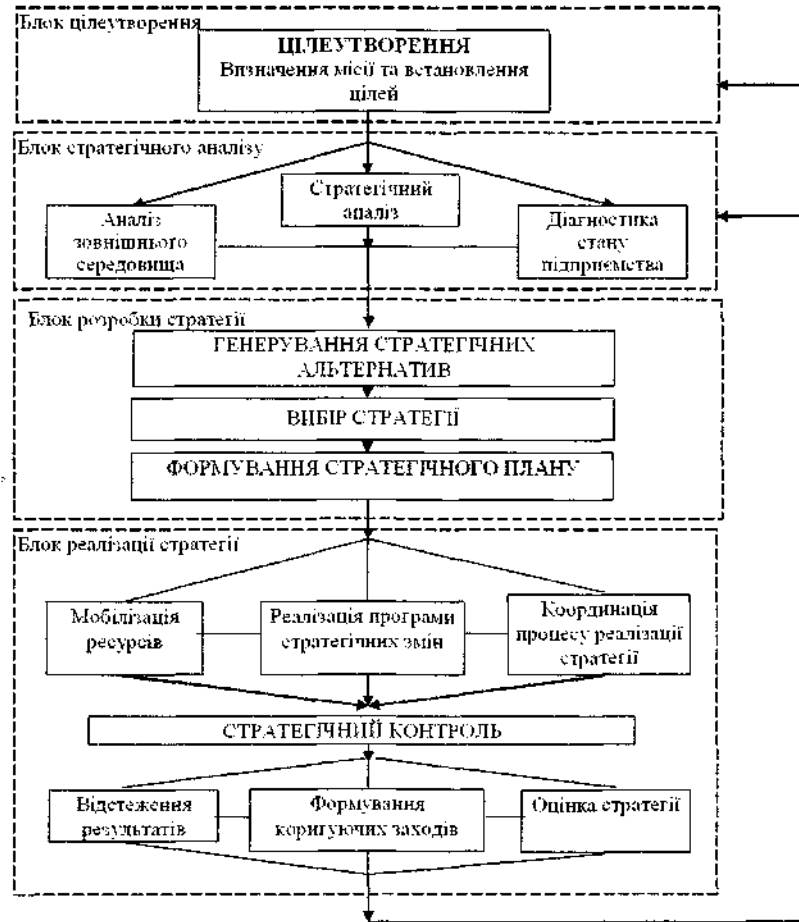


Рис. 1.2. Типова схема стратегічного управління підприємством

Деякі автори [16] ототожнюють процес стратегічного планування та управління. Таке розуміння стратегічного управління обумовлено сприйманням стратегії як плану дій, що було притаманне періоду 60-70-х рр. еволюції стратегічного управління. Незважаючи на те, що стратегічне управління іноді сприймається як синонім стратегічного планування, у науковій літературі все ж присутня правомірна позиція, згідно з якою стратегічне управління визначається як сукупність стратегічного планування і механізму реалізації стратегії. У зв'язку з цим наведемо відмінності стратегічного управління від стратегічного планування [17, с. 11]:

- інформаційне наповнення – в стратегічному управлінні збільшується в залежності від невизначеності зовнішнього середовища;
- подвійність реакції стратегічного управління на зовнішні зміни: довгострокової й оперативної одночасно;
- у стратегічному управлінні розглядаються засоби і стратегії зміни зовнішнього оточення;
- стратегічне управління включає елементи всіх попередніх систем управління, тобто передбачається складання бюджету, використання екстраполяції для оцінки відносно стабільних факторів, застосування елементів стратегічного планування, а також прийоми, які необхідні для адаптації стратегічних рішень;
- стратегічне управління характеризується швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища в межах планових періодів.

Циклічний характер процесу стратегічного планування обумовлює продовження циклу планування у формі тактичного і оперативного планування та необхідність контролю за реалізацією стратегічного плану. Так, у системі стратегічного планування в межах функції контролю здійснюється оцінка результатів реалізації стратегічного плану підприємства, тоді як у системі стратегічного управління функція контролю пов'язана з оцінкою стратегії як засобу досягнення цілей підприємства та визначенням ступеня досягнення цілей (рис. 1.3).

Грунтуючись на запропонованій типовій схемі процесу стратегічного управління підприємством, окреслимо функціональний зміст складових стратегічного управління: стратегічного планування, процесу розвитку ділових здібностей підприємства, управління процесом стратегічних змін. З цією метою всю сукупність функцій стратегічного управління розподілено на такі групи:

- функції управління блоком цілеутворення;
- функції управління блоком аналізу;
- функції управління блоком розробки стратегій;
- функції управління блоком реалізації стратегій.

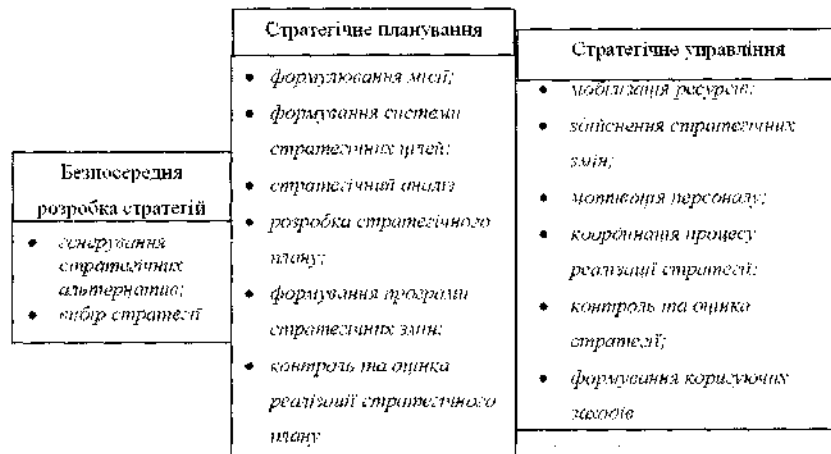


Рис. 1.3. Функціональні відмінності стратегічного управління та стратегічного планування

До першої групи належать функції, пов'язані з управлінням аналітичним процесом, процесом визначення цільових орієнтирів підприємства. До другої групи – функції управління процесом перетворення стратегічних даних в стратегічну інформацію. Функції, пов'язані з управлінням процесами формування множини стратегічних альтернатив, вибору стратегій і розробкою стратегічного плану належать до другої групи. До третьої групи належать функції, пов'язані з управлінням процесами мобілізації ресурсів, мотивацією персоналу, здійсненням стратегічних змін, а також контролем й оцінкою реалізації стратегії.

Функції стратегічного управління, які диференційовані за процесом безпосередньої розробки стратегій, стратегічного планування представлені на рис.1.3. Наведена схема допомагає визначитися в питанні відмінності стратегічного управління та стратегічного планування, а отже допомагає в розробці

системи інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємства.

IV. Висновки. Під час дослідження нами визначена концепція стратегічного управління підприємства, наведені відмінності стратегічного управління від стратегічного планування з позиції функцій, які здійснюються під час цих процесів. Нами була помічена ієрархічність функціональних підсистем стратегічного управління. Дослідження дозволило побудувати типову схему процесу стратегічного управління підприємства.

Результати подальших досліджень будуть використані нами під час розробки системи інформаційного забезпечення, як підсистеми стратегічного управління підприємства.

Література:

1. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки // *Економіка України*. – 2005. – № 1. – С. 19-27.
2. Менеджмент організацій: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Під ред. Л. І. Федулової. – К., 2003. – 446 с.
3. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интер-Синтез”, 1998. – 416 с.
4. *Торкановский Е.* Антикризисное управление // *Экономист*. – 1999. – № 12. – С. 58-67.
5. *Шелленберг А.* Проблемы реализации политики предприятия // *Проблемы теории и практики управления*. – 1993. – № 5. – С. 89-92.
6. *Гительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам организации и консультантам по управлению: Учеб. пособие. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
7. Стратегии бизнеса / Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др.: Справочник / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 492 с.
8. *Винокуров В.А.* Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
9. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
10. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995. – 252 с.
11. *Герасимчук В.Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

12. *Круглов М.И.* Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. – М.: Русская деловая лит., 1998. – 768 с.
13. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибир. соглашение, 1999. – 288 с.
14. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
15. *Круглов М.И.* Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. – М.: Русская деловая лит., 1998. – 768 с.
16. *Агафонов В.А.* Анализ стратегий и разработка комплексных программ. – М.: Наука, 1990. – 216 с.
17. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибир. соглашение, 1999. – 288 с.