

*Касьян Л.Е.,**аспірант кафедри менеджменту сфери послуг,
Київський національний університет технологій та дизайну**Бугас В.В.,**к.е.н., професор кафедри менеджменту сфери послуг,
Київський національний університет технологій та дизайну*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Анотація. У статті на основі узагальнення тенденцій розвитку сучасного управління визначено теоретичні засади та розкрито методологічні підходи до категорії стратегічного управління підприємством, розкрито базові складові, які є основними факторами його сутності.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, підприємство.

Постановка проблеми. На даний час стратегічне управління є важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах, але, на жаль, часто можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність стратегічності, що й призводить їх до поразок в конкурентній боротьбі.

В умовах ринкової трансформації економіки управління намагаються пристосувати свої підходи до управління до світових стандартів, використовуючи міжнародний досвід та враховуючи національну специфіку бізнес-середовища. Тому пізнання та використання принципів стратегічного менеджменту є актуальною не лише теоретичною, а й практичною проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільший внесок в розробку теорії стратегічного управління зробили такі відомі іноземні та вітчизняні вчені в сфері менеджменту, як І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, Х. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, В. Герасимчук, Л.Є. Довгань, В.Д. Немцов, С.В. Оборська, С.А. Попов, З.С. Шершньова та ін., але це питання ще не досить розкрито і потребує подальших досліджень [1–4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У зв'язку зі швидко мінливими умовами бізнесу 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.

Мета статті полягає в узагальненні тенденцій і методологічних підходів до категорії стратегічного управління та їх адаптації до вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління як сфера наукової та прикладної діяльності зародилось в середині ХХ ст. В 1911 р. в Гарварді було розпочато викладання курсу бізнесової політики, а впродовж наступних майже сорока років стратегія зводилась лише до формулю-

вання правил здорового глузду в життєдіяльності виробництва. Разом з тим зміна умов господарювання, уповільнення темпів зростання, загострення конкуренції, посилення диверсифікаційних процесів обумовили потребу вдосконалення системи управління. В період 60-х і на початку 70-х років, як відповідь на зміну у бізнес-середовищі, з'явилися та активно розвивалися концепції і методи стратегічного управління [4; 5].

Серед основних факторів, які обумовлюють застосування стратегічного управління, слід виділити наступні: мінливість та складність зовнішнього середовища, що використовується на підприємстві; розуміння недостатньої ефективності стратегічного планування; нові методи вирішення стратегічних проблем, які застосовуються провідними західними фірмами.

Враховуючи складність стратегічного управління, можна сформулювати його основні принципи: оптимальний часовий горизонт, перманентне врахування змін зовнішнього середовища, багатоваріантність та гнучкість, взаємоузгодженість рівнів та методів управління.

В умовах сучасної ринкової економіки, внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, що постійно змінюється, все складніше стає спрогнозувати результат діяльності. Стратегічне управління з'являється саме у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища. Згідно з теорією І. Ансоффа, в розвитку стратегічного управління можна прослідкувати три етапи [6]:

1-й етап: в кінці ХІХ ст. відбувається науково-технічна революція, що прискорила епоху масового виробництва. У цей період відбувається маса наукових відкриттів, внаслідок чого бурхливо розвивається промисловість, розширюється номенклатура продукції, здійснюється процес «захоплення» ринків збуту;

2-й етап: етап масового збуту продукції – 20–50-ті роки ХХ ст. У цей період ринок поступово насичується, поширюється конкуренція, яка змушує шукати нові важелі утримання ринків збуту під контролем. В результаті розроблюється концепція маркетингу, або концепція збуту товару. Стратегічне управління не отримує ще належного розвитку;

3-й етап: 60-ті роки ХХ ст. – початок ХХІ ст. – постіндустріальна епоха розвитку, в якій не простежуються закономірності попередніх періодів. У цей час у підприємств, окрім отримання прибутку, виникають ще й інші цінності. Цей етап характеризується інтенсифікацією і диверсифікацією виробництва, розвитком та інтеграцією в міжнародних економічних відносинах, боротьбою за світовий ринок збуту, розширенням інформаційного простору. У цей період змінюються вимоги до якості продукції, гостро постають екологічні проблеми і проблеми утилізації шкідливих відходів виробництва, відбувається бурхливий індустріальний розвиток країн азійсько-тихоокеанського регіону.

Високі темпи зростання виробництва призвели до проблем багатоваріантності розвитку корпоративної економіки. Це змістило акценти в менеджменті на прогнозування майбутнього розвитку і призвело до появи стратегічного управління.

За останні 60 років поняття стратегії зазнало багато змін, теорія стратегічного менеджменту не стоїть на місці, з'являються нові підходи до розробки стратегії, наближаючи до сьогоднішнього суті її визначення.

І. Ансофф вважає, що стратегічне управління – це процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між цілями і лінійною поведінкою, вибраною для досягнення цих цілей [1].

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд розуміли під стратегією управлінський план, спрямований на зміцнення позицій підприємства на ринку, задоволення потреб клієнтів і досягнення певних результатів діяльності; образ дій, якому повинен слідувати керівник для досягнення стратегічних цілей. Не володіючи стратегією, вважали учені, керівник не має продуманого курсу руху і програми дій для досягнення бажаних результатів. Проте немає нічого остаточного, і всі раніше зроблені дії є об'єктами внесення виправлень в тих випадках, коли змінюються умови навколишнього середовища або виникають нові ідеї [6].

На думку Д. Кемпбела, стратегія є визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, ухвалення курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей [6].

На думку Г. Мінцберга, термін «стратегія» трактується неоднозначно і включає:

– план – поняття, яке вживається, коли говорять про стратегію, під яким розуміється заздалегідь намічені дії, хід яких контролюється від початку до кінця. План може включати різні графіки злиття, планування фінансування, зміни у сфері людських ресурсів і т. д.;

– прийом, або тактичний хід, що означає короткострокову стратегію, яка характеризується дуже обмеженими цілями і в разі потреби може бути змінена.

Позиційна стратегія доречна в тому випадку, коли для підприємства визначена його позиція по відношенню до конкурентів або його позиція на ринку (наприклад, по відношенню до покупців). Іншими словами, підприємство бажає добитися певної позиції або захистити її.

О.С. Віханський відзначає, що на початок 70-х років ХХ ст. суттєво змінився зміст стратегічного вибору. На зміну фіксації планів виробництва на довгострокову перспективу приходить вибір, що стосується того, в якому бізнесі знаходиться рішення, що робити з тим підприємством, яке є успішним, але може втратити свою привабливість внаслідок зміни споживчих пріоритетів [5].

Таблиця 1

Підходи до визначення теорії стратегічного управління [7; 8]

№ п/п	Визначення	Автори
1.	Стратегічне управління як діяльність, пов'язана з визначенням цілей і задач організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.	І. Ансофф
2.	Стратегічне управління як процес управління з метою здійснення місії організації завдяки управлінню взаємодії організації з її оточенням.	Дж.М. Хігінс
3.	Стратегічне управління як процес встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням завдяки розподілу ресурсів, що дозволить ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам.	Д. Шендел, С.В. Хофер
4.	Стратегічне управління як інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій.	Б.Карлоф
5.	Стратегічне управління як безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій.	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд
6.	Стратегічне управління як стиль управління і методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; як передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії.	Х. Віссема
7.	Стратегічне управління як 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 досягати встановлених цілей.	З.С. Шершньова, С.В. Оборська
8.	Стратегічне управління як процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення.	В.Д. Маркова, В.А. Кузнєцова
9.	Стратегічне управління як підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності по стратегічному аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації	С.А.Попов
10.	Стратегічне управління як управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.	О.С. Віханський
11.	Стратегічне управління – діяльність за економічно ефективним досягненням перспективних цілей підприємства на основі отримання конкурентних переваг та активної взаємодії з зовнішнім середовищем.	Б.А. Чуб

Різноманітні підходи до визначення стратегічного управління було нами систематизовано та представлено в таблиці 1.

З 80-х років ХХ ст. знову міняється підхід до формування стратегії, що викликане реагуванням на умови зовнішнього середовища. У той час стратегія зводилася до вибору управлінських рішень щодо поведінки підприємства у нинішній момент, який при цьому одночасно розглядається і як початок майбутнього. У цей час У. Кінг і Д. Кліланд відзначали, що «стратегія – ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, які здатні привести підприємство до досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час».

В 90-ті роки минулого століття стратегічне управління швидко завоювало прихильників як серед управлінців-теоретиків, так і практиків, більшість з яких зробили свій внесок в розвиток стратегічного управління та визначення його змісту.

На думку В.С. Соловійова, в реальній дійсності стратегічний менеджмент як корпоративний перспективний цілеспрямований розвиток окремих виробничих підприємств існував в Америці ще з кінця ХІХ ст. Приклад тому – розвиток нафтових монополій, автомобільних, телефонних та інших корпорацій. Інша справа – відносно стратегічного управління економічних систем держав і транснаціональних монополій. Наприклад, Японія та інші країни азійського і тихоокеанського регіонів без стратегічного управління на рівні державної політики не змогли б досягти колосальних успіхів за відносно невеликий проміжок часу [6].

Теорія стратегічного менеджменту вивчає не лише універсальні узагальнення, але й диференційовані закономірності адаптації підприємств до різних станів загального та ділового оточення. Виникнення стратегічного менеджменту не означає повної відмови від систем управління перспективним розвитком, що передували йому. Стратегічне управління цілком «спадкове» і зберегло основні досягнення «попередників». Не всі нові ідеї і підходи виправдали себе на практиці, тому відбір продовжується.

Проблема пристосування вітчизняних підприємств до мінливого зовнішнього середовища полягає в недостатній підготовці менеджерів, відсутності у більшості з них серйозного практичного досвіду стратегічного управління, складних організаційних змінах. Впровадження західних моделей і технологій стратегічного управління на терен вітчизняної економіки дещо заповнює цю прогалину, однак супроводжується низкою негативних моментів:

- механічним копіювання практики інших країн;
- перенесенням цілковито непридатних для місцевих умов методів і підходів;
- використанням далеко не найкращої зарубіжної практики господарювання (часто у викривленій формі), ігнорування або недостатнє застосування позитивного досвіду економічно розвинених держав;
- насадженням хибних методів управління «власного виготовлення».

На думку авторів, впровадження зарубіжного досвіду, концепцій та механізмів стратегічного управління може бути високоефективним лише у тому випадку, якщо це дійсно прогресивний досвід, який використовується з урахуванням умов конкретного підприємства. Крім того, стратегічні управлінські системи (підходи, методики, комп'ютерні програми) повинні бути достатньо гнучкими для адаптування до раптових змін

зовнішнього оточення. При цьому слід зважати на те, що багато підприємств перехідного періоду є вже не соціалістичними, але ще не ринковими, і висока динамічність економічних умов, в яких вони функціонують, суттєво ускладнює процес прийняття стратегічних управлінських рішень.

Висновки і пропозиції. Таким чином, стратегічне управління розглядається як управління, здатне оперативно реагувати на умови зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, що змінюються. Важливого значення надається також людському аспекту, оскільки саме люди розробляють управлінські рішення.

Тому на стратегічно орієнтованому підприємстві за основу важливо мати стратегічне мислення, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, перш за все вищого керівництва; систему стратегічного управління, в якій застосовується раціональний процес стратегічного планування, що дає змогу розробляти й використовувати інтегровану систему стратегічних планів; та поточну, щоденну діяльність, яка підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко.- М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А.Попов – М.: ИНФРА-М, 2010. – 304с.
3. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд – М.: Юнити, 1998. – 576 с.
4. Шершньова З.С. Стратегічне управління: навч. посіб./ З.С. Шершньова, С.В.Оборська. – К.: КНЕУ, 2004. – 384 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский – М.: Гардарики, 2007. – 296 с.
6. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Поколюда, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 287 с.
7. Кононова О. С. Методичні підходи до сутності стратегічного управління будівельними підприємствами / О. С. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1. – С. 133-137.
8. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л.М. Романюк Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf

Касьян Л.Э., Бугас В.В. Методические подходы к определению сущности стратегического управления предприятиями

Аннотация. В статье на основе обобщения тенденций развития современного управления определены теоретические основы и раскрыты методологические подходы к категории стратегического управления предприятием, раскрыты базовые составляющие, которые являются основными факторами его сущности.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, предприятие.

Kasyan L.E., Bugas V.V. Methodical approaches defining the essence of strategic management

Summary. In this paper, based on a synthesis of modern management trends, theoretical foundations and methodological approaches disclosed to the category of strategic management, reveals the basic components, which are the main factors of its essence.

Keywords: strategic management, strategy, enterprise.