

*Романенко О.О.,
к.е.н., докторант кафедри міжнародного
бізнесу та економічного аналізу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Стаття присвячена методологічним засадам стратегічного управління підприємством, а також визначенню місця стратегічної платформи розвитку підприємства у них. Описана методологія стратегічного управління, яка фіксує зміну управлінської парадигми, ґрунтується на системному, ситуаційному, антропоцентричному, компетентнісному та маркетинговому підходах до управління. Стратегічна платформа розвитку підприємства розглядається як основний пріоритет методології, оскільки об'єднує такі стратегічні для підприємства здатності, як здатність до створення цінного продукту, здатність до побудови успішної моделі бізнесу, та здатність до стратегічного позиціонування.

Ключові слова: методологія, підприємство, стратегічна платформа, технологія управління, стратегічне управління, парадигма, підхід.

Постановка проблеми. Методологія представляє собою систему принципів і способів організації та побудови теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему [10]. Ще одне близьке за змістом визначення – вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності; методологія науки – вчення про принципи побудови, форми і способи наукового пізнання [6].

Структура методології управління формується з парадигми, підходів, проблем, пріоритетів, орієнтирів, критеріїв, альтернатив, процедур вибору, засобів та методів управління, а також обмежень. Деякі елементи можуть об'єднуватися між собою, оскільки жорсткі межі, особливо між останніми елементами, відсутні [5].

Концепція стратегічної платформи розвитку підприємства розширює сформовану на

сьогоднішній день методологію стратегічного управління та посідає у ній окреме місце.

Огляд літератури з означеної проблематики. Сучасна теорія стратегічного управління сформована роботами таких визаних учених, як: Д. Аакера, І. Ансоффа, М. Армстронга, Р. Гранта, Б. Карлоффа, М. Портера, Р. Санчеза, Л. Спенсера, С. Спенсера, П. Сперроу, А. Томпсона, С. Уідета, К. Фляйшера, Дж. Ходкінсона. Суттєвим здобуткам у стратегічному управлінні підприємством присвячено праці російських та вітчизняних вчених: Л.Л. Антонюк, О.В. Вартанової, А.Е. Воронкової, В.М. Гейця, Ю.Б. Іванова, В.С. Катькала, М.О. Кизима, Г.Б. Клейнера, О.С. Кузьміна, А.П. Наливайка, В.С. Пономаренка, Ж.В. Поплавської, О.П. Семиноженка, О.М. Тищенко, Р.А. Фатхутдінова та ін. Питання стратегічної платформи та стратегічної архітектури підприємства висвітлені у роботах К. Прахалада, Г. Хемела, Ж. Мілана. Разом з тим, не існує єдності думок науковців стосовно місця стратегічної платформи в методології стратегічного управління підприємством.

Таким чином, мета статті полягає у визначенні місця стратегічної платформи підприємства в методології стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Зміні парадигми, які зафіксовані з початку ХХІ сторіччя, притаманні такі основні риси [8]:

1. Відкритість підприємства означає зміщення акценту з внутрішньої мережі зв'язків до зв'язків із оточуючим середовищем (зовнішня мережа зв'язків).

2. Швидкість змін визначає адаптивність та гнучкість як основні властивості підприємства як соціально-економічної системи.

3. Зростання соціальної значущості підприємства та соціальна відповідальність бізнесу. Усвідомлення підприємством своїх обов'язків у трьох основних сферах – фінанси, вплив діяльності підприємства на суспільство та оточуюче середовище, дія на екологію.

4. Унікальна цінність, змінила звичні поняття «якість продукту» та «задоволення потреби». Змінюється характер конкуренції: сьогодні між собою конкурують не продукти (що апріорі є високоякісними та безпечними), а унікальні торговельні пропозиції, набори вигід, що звернені до психологічного стану споживача.

5. «Обмеженість ресурсів» визнається як базовий принцип управління та створення конкурентних переваг. Це означає, що ключ до адаптивності та гнучкості підприємства лежить у розширенні доступу до ресурсів на глобальному рівні, що дасть змогу їх швидкого залучення необхідних знань, створення унікальних комбінацій ресурсів.

6. Перехід від знань до компетентності в управлінні людськими ресурсами, що обумовлено доступністю освіти та підвищення ролі здобувачів у формуванні необхідних саме їм знань та навичок. Підвищення ролі мотивації в управлінні персоналом необхідність задоволення вимог нових співробітників із значним потенціалом та швидкістю до навчання; створення належних умов праці, розробка систем матеріального та нематеріального стимулювання.

Серед основних підходів до управління особливе місце посідають антропоцентричний, класичні системний та ситуаційний, а також компетентнісний та маркетинговий.

Ідея антропоцентричного підходу базується на філософській (Т. де Шарден, М. Шелер), психологічній (Є.І. Ісаєв, В.І. Слободчиков), педагогічній (К.Д. Ушинський, Б.М. Бім-Бад) антропології. Даний підхід у підкреслює значимість індивідуальної системи цінностей в житті людини: вона сама для себе вибудовує систему орієнтирів, цілей, ідеалів, що визначають логіку і динаміку її життєвого шляху, і тому вона відповідальна за вибір своєї долі, свого місця в світі [11].

В основі даного підходу до управління лежать такі ідеї: цілісність і самоцінність людини; духовність людини і роль рефлексії в розвитку її суб'єктності; її унікальна здатність визначати для себе моральні цінності і орієнтири; відкритість цілісного процесу самореалізації у трудовій діяльності, спрямованого на створення умов самоосвіти людини щодо забезпечення для нього простору вибору, можливостей вільної і творчої дії

Таким чином, антропоцентричний підхід ставить в центр уваги питання про сучасні цілі і засоби розвитку людських здібностей. Використання даного підходу в нашому дослідженні означає, що потреби однієї людини важливіші за потреби спільноти. В управлінні використовуються «Образ ідеального клієнта», «образ ідеального співробітника», «образ ідеального лідера». Розуміння системи цінностей та ідеалів людини дозволяє створювати індивідуальні пропозиції для неї, а використання інформаційних технологій – створювати індивідуальні пропозиції у необмеженій кількості.

Системний підхід розглядає підприємство як відкриту систему, що будує мережі зв'язків як усередині, так і ззовні в ході виконання покладених на неї функцій. Адаптивність та гнучкість тут відіграють головну роль серед інших якостей системи (про що більш детально було описано у попередньому розділі).

Ситуаційний підхід дозволяє підприємству адаптуватися до швидких змін, більшість із яких неможливо або дуже складно попередити. Цей підхід тісно пов'язаний із системним, оскільки передбачає за необхідності швидку перебудову системи із збереженням головних її параметрів.

Компетентнісний підхід детально описаний у попередньому розділі, та розглядається тут як методологічний базис формування стратегічно компетентного підприємства, яке інтегрує у собі усі пріоритетні напрями процесу стратегічного управління, а саме управління можливостями розвитку, стратегічне позиціонування та управління змінами для забезпечення адаптивної поведінки [7].

Важливість маркетингового підходу до управління обґрунтовується, перш за все, тим, що вся діяльність підприємства орієн-

тована на побудову тісних зв'язків із клієнтами та партнерами – клієнтоорієнтовані стратегії. В такому розумінні, спираючись на роботу Ф. Котлера «Маркетинг менеджмент», маркетинг нового тисячоліття грає інтегративну роль, оскільки узгоджує функції та бізнес-процеси підприємства із потребами основних його стейкхолдерів.

Авторський погляд на методологію стратегічного управління підприємством представлено у табл. 1.

Інструментальне значення методології полягає у тому, що вона визначає технологію, як послідовність дій, в нашому випадку, стратегічного управління.

На початку ХХ сторіччя поняття «технологія» мало основне значення – сукупність засобів, процесів та ідей, що пов'язані із використанням машин та інструменту [10]. Однак, внаслідок поступового формування суспільства інформаційного типу його змістовне наповнення розширювалося, ставало

Таблиця 1

Методологія стратегічного управління підприємством

Елемент методології	Зміст
Парадигма	1. Відкритість підприємства означає зміщення акценту з внутрішньої мережі зв'язків до зв'язків із оточуючим середовищем. 1. Швидкість змін визначає адаптивність та гнучкість як основні властивості підприємства як соціально-економічної системи. 2. Зростання соціальної значущості підприємства та соціальна відповідальність бізнесу. 3. Змінюється характер конкуренції: унікальна цінність змінила звичні поняття «якість продукту» та «задоволення потреби». 4. «Обмеженість ресурсів» визнається як базовий принцип управління та створення конкурентних переваг. 5. Перехід від знань до компетентності в управлінні людськими ресурсами. 6. Підвищення ролі мотивації в управлінні персоналом.
Підходи	Антропоцентричний. Системний. Ситуаційний. Компетентнісний. Маркетинговий.
Проблеми	Надання цінності продукту Надання цінності підприємству Неефективні моделі бізнесу Інертність підприємства, що стримує проактивну поведінку Мотивація цінних співробітників Складність у забезпеченні відриву від конкурентів
Пріоритети	Створення інновацій Створення успішних моделей бізнесу Соціальна відповідальність бізнесу Стратегічна компетентність бізнесу
Орієнтири	Потреби клієнтів Потреби суспільства Побудова надійних партнерських мереж Примноження знань підприємства
Критерії	Скорочення витрат Лояльність клієнтів Інноваційна активність підприємства Швидкість змін Прозорість бізнесу
Процедури вибору	Складні, багато альтернативні, часто потребують залучення експертів, проведення стратегічних сесій. Найчастіше ґрунтується на колегіальному виборі.
Засоби та методи управління	Управління змінами, управління на основі лідерства, формування корпоративної культури, діалог із стейкхолдерами, бенчмаркінг, дизайн-мислення, використання інформаційних технологій для виконання управлінських функцій
Обмеження	Обмеженість ресурсів Обмеженість часу Обмежень знань підприємства

багатогранним, та таким, що зазнає постійного розвитку, наповнення та розширення.

Класичні словники надають такі визначення поняттю «технологія»:

спосіб перетворення речовини, енергії, інформації в процесі виготовлення продукції, обробки та переробки матеріалів, складання готових виробів, контролю якості, управління; технологія втілює в собі методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій і процедур, вона тісно пов'язана з застосовуваними засобами, обладнанням, інструментами, використовуваними матеріалами. Сукупність технологічних операцій утворює технологічний процес [6];

сутність ноу-хау, що стосується матеріалів, методів виробництва, використання обладнання, що базується на сучасних досягненнях науки. Технологія вимагає послуг людей освічених, які знаються на точних науках, а в даний час добре підготовлених до використання комп'ютерів; для придбання цих знань зазвичай необхідний високий рівень освіти [2];

згідно із методологією ООО технологія у чистому вигляді охоплює методи і техніку виробництва товарів і послуг (*dissembled technology*); втілена технологія – технологія, яка охоплює машини, обладнання споруди, цілі виробничі системи та продукцію з високими техніко-економічними параметрами (*embodied technology*) [12].

Аналізуючи наведені визначення поняття «технологія», можна говорити про розширення її сутності протягом останніх десятиліть. Так, від традиційного розуміння її як сукупності методів, способів та прийомів обробки матеріалу для отримання необхідного продукту (найчастіше матеріального) ми переходимо до тлумачення з позиції використання наукового знання, втіленого у способах, методах, прийомах, процедурах обробки речовини, енергії, інформації, застосування яких у певній послідовності та за певними правилами дозволяє досягати бажаного результату і створювати необхідний продукт (який, до речі, уже не обмежується матеріальним втіленням). Так, від традиційної технології виробництва товарів ми переходимо до технологій навчання (техно-

логії освітнього процесу), технології лікування, та, що є цілком логічним, технології управління.

У роботі, присвяченій темі стратегічної платформи розвитку, ми говоримо про технологію стратегічного управління, як ядро технологічної складової такої платформи. Наукові доробки у темі технології стратегічного управління є досить обмеженими. Так, у науковій літературі є чимало праць, присвячених технології управління, але більш глибоке ознайомлення із ними показує, що мова йде про технології оперативного (поточного управління). Що стосується стратегічного управління, то питання технології залишається дося невирішеним і, а теорія ґрунтується, переважно на різних інтерпретаціях послідовності стратегічного управління. Така послідовність традиційно виглядає наступним чином:

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – розробка місії та стратегічного бачення – постановка стратегічних цілей – розробка стратегічних альтернатив – вибір та прийняття стратегії – реалізація стратегія.

На перший погляд, така послідовність є цілком логічною, однак якщо поглянути на статистику використовуваних методів стратегічного управління (яка сформована за результатами опитування топ-менеджерів світових компаній спеціалістами міжнародної консалтингової компанії *Bain&Company*), то метод формулювання місії та стратегічного бачення протягом останніх п'яти років займає 10 місце у рейтингу. Для порівняння наведемо інструменти стратегічного управління, починаючи з першого місця у рейтингу: стратегічне планування, управління відносинами із споживачами, залучення працівників, бенчмаркінг, збалансована система показників, ключові компетенції, аутсорсинг, управління змінами. Такі дані наводять на думку про актуальність класичної схеми (послідовності стратегічного управління) та обов'язковості у ній такого етапу, як формулювання місії та стратегічного бачення.

Варто зазначити, що існує кілька основних підходів до процесу стратегічного управління підприємством. Звертаючись до класичних видань з означеної проблема-

тики, можна, зокрема, відзначити наступне. У своїй класичній роботі І. Ансофф виділяє таку групу ключових рішень у процесі розробки стратегії: внутрішня оцінка підприємства; аналіз та оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; прийняття рішення щодо портфельної стратегії; формулювання конкурентної стратегії; розробка альтернативних проектів, їх відбір та реалізація [1].

М. Мескон процес стратегічного управління описує за дев'ять наступних кроків: формулювання місії і цілей організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; управлінська діагностика сильних і слабких сторін; аналіз і вибір стратегічних альтернатив; реалізація та оцінка стратегії [3].

А. Томпсон та Д. Стрикленд розглядають процес стратегічного менеджменту з точки зору вирішення п'яти послідовних завдань: визначення сфери діяльності і формулювання стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх виконання; формулювання стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна плану і/або методів його виконання [3]. Модель стратегічного процесу В. Маркової і С. Кузнецової складається з чотирьох етапів: визначення мети; аналіз "прогалин", що включає оцінку зовнішнього і внутрішнього оточення; формулювання стратегії, з урахуванням розгляду альтернативних варіантів; реалізація стратегії на основі складання планів і бюджетів [4; 9]. Приймаючи позиції основоположників теорії стратегічного управління І. Ансоффа і Г. Минцберга,

а також усвідомлюючи принципи сучасної управлінської парадигми та швидкість прогресивних змін на усіх без винятку ринках, що викликані технологічними проривами, методологія стратегічного менеджменту може бути спрощено представлена двома підсистемами:

1) Пошук та створення стратегічних можливостей для зростання та розвитку підприємства, досягнення бажаної стратегічної позиції, що втілюються у розробленій та прийнятій стратегії.

2) Адаптація підприємства до змін через проактивну або реактивну реакцію на них, що проявляється у корегування стратегії.

Таким чином, ми можемо спрощено визначити основні напрями стратегічного управління, що розкривають його призначення (рис. 1).

Авторський погляд на технологію стратегічного управління представлено на рис. 2.

Інструментом стратегічного управління є стратегія. Однак, враховуючи сучасні реалії, необхідно пам'ятати, це те, що стратегія прийнята та стратегія реалізована найчастіше відрізняються і це абсолютно нормальним для процесу стратегічного управління підприємством.

Ще одним, спірним на нашу думку, етапом є постановка довгострокових цілей та завдань. В силу швидкості поточних змін (технологічної революції) виникає питання довгостроковості, а саме який період тепер розглядається як довгостроковий? У середині минулого століття стратегії розроблялися на 10 років вперед, на початку XXI сторіччя цей часовий проміжок зменшився до 5, та навіть до 3 років.

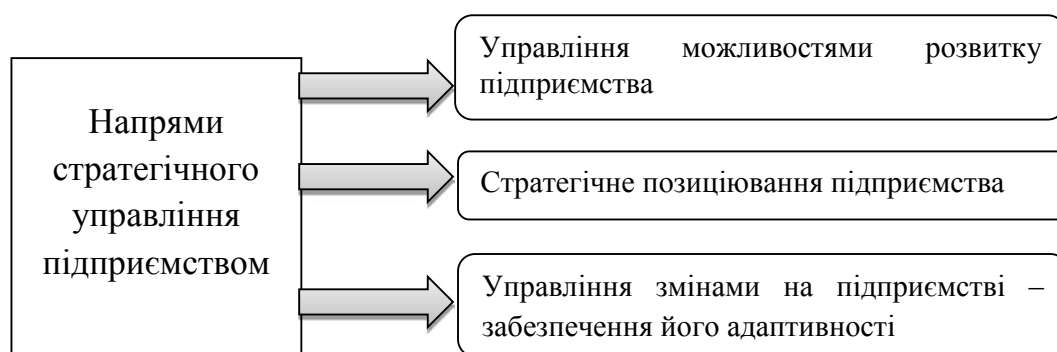


Рис. 1. Напрями стратегічного управління підприємством



Рис. 2. Технологія стратегічного управління підприємством та формування стратегічної платформи його розвитку

Висновки. Формування стратегічної платформи як конфігурації комунікацій, технологій та інновацій відбувається як на рівні розробки стратегії, так і на оперативному рівні (рівні її реалізації). Тому, технологія стратегічного управління повинна бути доповнена технологіями оперативного управління, яким займається середній менеджмент.

Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. Блэк Дж. Экономика. Толковый словарь / Дж. Блэк под общ. ред. д.э.н. Осадчей И.М. – М.: «ИНФРА-М», Издательство «Весь Мир», 2000. – 840 с.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 704 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, С. Гошал, Дж. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
5. Новиков Д.А. Методология управления / Д.А. Новиков. – М.: Либро-ком, 2011. – 128 с.
6. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 512 с.
7. Романенко О.О. Предметна область дослідження формування стратегічної платформи підприємства / О.О. Романенко // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. – Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2016. – № 2(28). – С. 95–101.
8. Соколов М.А., Беленкова Ю.С. Сущность новой управленческой парадигмы // Молодой ученый. – 2014. – № 6.2. – С. 61–63.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент, искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л.Т. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – 7 изд., перераб. и доп. – М.: Республика, 2001. – 719 с.
11. Чурсина А.С. Методологические подходы к формированию готовности к профессиональному саморазвитию / А.С. Чурсина // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 5. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=4828>.

12. Technology // Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica Online. Encyclopædia Britannica Inc., 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.britannica.com/>.

Романенко О.А. Методология стратегического управления предприятием

Аннотация. Статья посвящена методологическим основам стратегического управления предприятием, а также определению места стратегической платформы развития предприятия в них. Описанная методология стратегического управления, которая фиксирует изменение управленческой парадигмы, основывается на системном, ситуационном, антропоцентрическом, компетентностном и маркетинговом подходах к управлению. Стратегическая платформа развития предприятия рассматривается как основной приоритет методологии, поскольку объединяет такие стратегические для предприятия способности, как способность к созданию ценного продукта, способность к построению успешной модели бизнеса, и способность к стратегическому позиционированию.

Ключевые слова: методология, предприятие, стратегическая платформа, технология управления, стратегическое управление, парадигма, подход.

Romanenko O.O. Methodology of an enterprise's strategic management

Summary. The article is devoted to the methodological principles of strategic management of the enterprise, as well as to determine the place of the strategic platform for the enterprises development in them. The methodology of strategic management, which records the change in management paradigm, is described, based on systematic, situational, anthropocentric, competency and marketing approaches to management. The development strategic platform of the enterprise is considered as the main priority of the methodology, it combines the most important enterprises abilities as the ability to create a valuable product, the ability to build a successful business model, and the ability to strategically position.

Keywords: methodology, enterprise, strategic platform, technology of management, strategic management, paradigm, approach.