

Магістр 1 курсу
факультету економіки і права ХНЕУ

СУТНІСТЬ І ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ

Анотація. Уточнено сутність понять "стратегічне управління" і "стратегія", особливості управління; розглянуто сутність, зміст, етапи та завдання стратегічного управління підприємства. Сформульовано переваги та недоліки стратегічного управління.

Аннотация. Уточнены сущность понятий "стратегическое управление" и "стратегия", особенности управления; рассмотрены сущность, содержание, этапы и задания стратегического управления предприятия. Сформулированы преимущества и недостатки стратегического управления.

Annotation. The essence of concepts "strategic management" and "strategy", management features is determined; the essence, intension, stages and tasks of strategic management of enterprise are considered. The advantages and lacks of strategic management are formulated.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, стратегічне планування.

Необхідною умовою виживання й ефективного розвитку підприємств в Україні є їх мобільна реакція на зміни зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що в умовах розвитку динамічності навколишнього середовища більш пильної уваги вимагає стратегічний аспект управління як підприємством, так і його людськими ресурсами, оскільки саме він створює можливість прогнозувати зміни зовнішнього середовища, вчасно готуватися до адекватного реагування на них через розвиток інноваційної поведінки творчих команд, що сформувались на основі високорозвиненого потенціалу співробітників.

Розробка стратегії діяльності підприємства є одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність діяльності вітчизняного підприємства в ринковому середовищі, його фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Особливої нагальності цей чинник набуває в умовах ринкових перетворень національної економіки України, оскільки характер діяльності підприємств та промисловості загалом у наш час визначає їх конкурентні якості не лише на вітчизняному ринку, але й на міжнародному.

Стратегічна важливість функціонування підприємств для держави зумовлює вибір оптимальної стратегії розвитку цих об'єктів, яка визначається показниками економічної ефективності діяльності і розвитку підприємств. Враховуючи велику кількість способів та методів стратегічного управління, які характерні для різних етапів науково-технічного та технологічного розвитку виробництва, вибір методів узгодження внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємств має для кожного окремого підприємства на кожному етапі життєвого циклу велике значення.

Така різноманітність методів управління стратегіями розвитку розкриває широкі можливості для здійснення наукових досліджень у цій сфері. Побудова стратегії розвитку і функціонування підприємства з врахуванням функціональних цілей розвитку вищих рівнів ієрархії на основі ефективного використання природних, фінансових, матеріальних і трудових ресурсів підприємств на сьогодні є особливо актуальною для підприємств кожної галузі.

На сьогодні у вітчизняній та світовій науці значний внесок у вивчення цих питань зроблено такими вченими, як І. Ансофф, І. Благун, А. Воронкова, В. Герасимчук, А. Довгань, В. Іванов, О. Лапко, В. Нємцов, Т. Сааті, В. Сомов та ін.

Проте наукові дослідження, присвячені проблемам розробки адекватних часу стратегій розвитку підприємств як складноорганізованих систем із внутрішньою будовою і зовнішніми чинниками, є не повністю досконалими і потребують подальшого доопрацювання.

Що стосується головної мети стратегічного управління, то О. Виханський у своїй роботі "Стратегічне управління" вказує, що стратегічний менеджмент повинен в першу чергу забезпечити фірмі перевагу перед конкурентами. А це означає, що керівництво завжди повинне шукати нові, оригінальні заходи в стратегічному управлінні [1].

При розробці конкретної стратегії управління персоналом підприємства необхідно вирішити комплекс завдань і врахувати при цьому як переваги, так і обмеження стратегічного управління. Так, наприклад, стратегічні плани будь-якого явища чи процесу не можна будувати на результатах аналізу його історії. Як відзначає Р. Салмон у своїй роботі "Майбутнє менеджменту", у світі, який постійно змінюється, навряд чи є сенс екстраполювати на майбутнє тенденції минулого, які визначають сьогодення. У зв'язку з цим необхідно визначитися, які методичні способи і технології можна використати для результативного стратегічного управління розвитком людських ресурсів. Для цього перш за все слід виконати уточнення змісту такого управління, його відмінностей від тактичного та оперативного.

Як показав аналіз існуючих тлумачень, стратегічне управління розуміють як цілеспрямований процес

Стратегічне управління базується на устремлінні "від образу майбутнього успіху – до сьогодення". Чіткіше визначення концепції стратегічного управління дав І. Ансофф, порівнюючи його із стратегічним плануванням, у такий спосіб: "Стратегічне планування – це управління по планах, а стратегічний менеджмент – управління за результатами. При цьому вектор зусиль визначається майбутнім" [2].

Виходячи з попереднього аналізу, подаємо своє визначення стратегії: "Стратегія – це система планування і досягнення майбутнього стану шляхом управління персоналом". Цим визначенням, по-перше, знімаються обмеження, пов'язані з розглядом стратегії виключно як довготривалого орієнтиру, по-друге, суперечності між оперативним, тактичним і стратегічним аспектом управління. Уточнення сутності поняття йде від обмеженого, повністю формалізованого об'єму параметрів ситуації для ухвалення рішень до найбільш широкого і найменш передбаченого об'єму параметрів і ступеня складності ситуації, тобто можна стверджувати, що ми мислимо і діємо тим більш стратегічно, чим більше охоплюємо просторово-часовий спектр аналізованих і оцінюваних параметрів ситуації.

Основну роль персоналу в забезпеченні життєдіяльності підприємства через стратегічне управління справедливо підкреслює О. Виханський: "Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке опирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення й дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей" [1, с. 32]. Ще одна важлива складова стратегічного управління – це орієнтація на перспективу, тобто стратегічне управління в кожен момент фіксує, що організація повинна робити в поточний момент, щоб досягти поставлених цілей у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення змінюватиметься та умови життя організації змінюватимуться теж.

При стратегічному управлінні ніби здійснюється погляд з майбутнього в сьогодення, визначаються і здійснюються такі дії організації в цей час, які забезпечують їй певне майбутнє, а не виробляється конкретний план поведінки організації в майбутньому. Хоча цей контекст не втрачається з поля зору. Стратегічне управління не варто конкретизувати в кількісних вимірниках. Стратегія – це концептуальна ідея, інколи навіть інтуїтивна, філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту. Причому кожний стратег має свою унікальну ідею, завдяки цій унікальності, не підвладна інколи логічним доказам, така ідея і стає конструктивною для унікального випадку чи ситуації. Звичайно, існують рекомендації, правила, інколи навіть логічні схеми аналізу проблем і вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування і практичної реалізації стратегії. Проте загалом практика стратегічного управління – це:

інтуїція і мистецтво вищого керівництва у пошуках визначення шляхів досягнення організацією стратегічних цілей;

високий професіоналізм і творчість службовців, які забезпечують зв'язок організації з середовищем, своєчасне оновлення організації і її продукції, зміну поточних планів;

залучення всіх працівників до вирішення проблем організації, визначення якнайкращих шляхів розв'язання несподіваних нестандартних ситуацій і досягнення мети.

У цьому визначенні справедливо робиться акцент на тому, що стратегічний контекст стосується головним чином і в першу чергу персоналу організації, однак, на погляд автора, у складі персоналу повинні мати пріоритети стратегічного управління не "сині комірці", а "білі", а ще більше – "золоті". Це – висококваліфіковані фахівці-менеджери, що мають унікальні знання в предметній області, досвід, володіють інтуїтивним мисленням і здатністю прогнозувати події, що саме і забезпечує гарантії виживання в турбулентному середовищі.

При розробці стратегії підприємства необхідно визначитися з рішенням принаймні п'яти завдань [3, с. 205]:

Формулювання стратегічних напрямів розвитку підприємства (цілей і довгострокових перспектив).

Конкретизація напрямків роботи, ресурсів і виконавців по досягненню сформульованих цілей (складання планів і програм).

Організація виконання плану (у часі й забезпеченні ресурсами).

Розробка моніторингу й оцінки виконання планів.

Обґрунтування способів коректування стратегічного управління персоналу, тактичних цілей і ресурсів на основі придбаного досвіду, мінливих умов, нових ідей або нових можливостей.

Стратегічне управління підприємства, як і інші види управління, здійснюється за допомогою реалізації таких загальних функцій – планування, прогнозування, організації, координації, регулювання, мотивації, контролю й аналізу.

При цьому функції прогнозування й планування домінують на початковому етапі стратегічного управління – етапі розробки стратегії, коли в ході вивчення умов середовища функціонування підприємства виявляються тенденції їхніх можливих змін протягом розглянутого періоду, і на цій основі формуються стратегічні плани щодо досягнення поставлених цілей. Інші функції управління (організація, координація, регулювання, мотивація, контроль, аналіз) повною мірою реалізуються в ході виконання стратегії як завершального етапу процесу стратегічного управління.

При впровадженні стратегічного управління підприємства необхідно мати на увазі, що воно має як переваги, так і недоліки [4, с.12].

Стратегічний підхід до управління персоналом має такі переваги: по-перше, він зосереджує увагу, концентрує ресурси на реалізації ефективного напрямку діяльності. По-друге, саме стратегічний підхід обумовлює появу і розвиток у керівників колективів швидкої і ефективної реакції на несподівані зміни, кризові ситуації у сфері управління. По-третє, на його основі керівники колективів оцінюють різні стратегічні альтернативи і вчасно перерозподіляють ресурси. По-четверте, саме стратегічний підхід формує сприятливе середовище для об'єднання зусиль керівників усіх рівнів управління підприємства.

Як і будь-який процес чи явище, що розвивається, стратегічне управління має слабкі сторони і проблеми. По-перше, воно не може дати точної картини майбутнього, оскільки передбачуване в стратегічному контексті майбутнє – це не результати, а шляхи їхнього досягнення. По-друге, незважаючи на те що існують рекомендації, правила вибору стратегії, здійснення стратегічного планування, практичної реалізації стратегії, скористатися ними для вирішення конкретних завдань або в конкретних ситуаціях неможливо. Сьогодні кожна ситуація, яка вимагає широкого бачення

і незвичайних дій, тобто стратегічного підходу, є унікальною, непередбачуваною. Тому результати стратегічного управління персоналом значною мірою залежать від майстерності, інтуїції, професіоналізму менеджера. Гнучкість і результативність стратегічного плану вимагає істотних витрат часу й ресурсів, що може бути компенсовано не тільки

високою компетентністю і наявністю відповідного досвіду окремого творчого працівника, а й вмінням працювати в команді. Найкращі стратегічні плани не будуть здійснюватися, якщо не враховуватимуть особливості організаційної культури.

У зв'язку з означеним стратегічне управління персоналом не має універсальної моделі. Тому керівники підприємств, знаючи свої можливості, цілі й бажання, повинні самостійно будувати таку модель і готуватися до вирішення проблем її впровадження.

Як відомо, метою будь-якого стратегічного управління є перехід підприємства з одного якісного стратегічного стану в інший – бажаний або необхідний [5, с. 207]. Цей перехід здійснюється за допомогою проведення стратегічних змін, а стратегія описує те, яким чином ці зміни будуть здійснюватися.

Однак для того, щоб підприємство здійснило свою стратегію, його необхідно підготувати до цього за допомогою проведення необхідних змін, які дозволять "... установити відповідність між обраною стратегією й внутрішньоорганізаційними процесами..." [6, с. 113].

Інструментами формування такої відповідності, на думку О. Виханського, є такі характеристики підприємства, як його структура, система мотивування й стимулювання, норми й правила поведінки, переконання, цінності й вірування, рівень кваліфікації персоналу підприємства, стиль лідерства й підходи до управління.

С. Попов [7, с. 208] доповнює цей перелік змінами в області фінансування й іншого ресурсного забезпечення, а також інформування.

Відповідно до думки М. Армстронга [8, с. 45], стратегічне управління має чотири цілі:

Застосування планування.

Забезпечення логічності й послідовності підходу до проектування систем персоналу й управління ними, заснованого на політиці зайнятості й стратегії використання людських ресурсів, що часто підкріплюється конкретною "філософією".

Установлення відповідності між діяльністю організації, політикою управління персоналом і стратегією бізнесу.

Виховання у менеджерів сприйняття працівників організації як "стратегічного ресурсу" для досягнення "переваги в конкуренції".

Варто мати на увазі, що в процесі стратегічного управління ніщо не є назавжди вирішеним, тому що попередньо плановані дії можуть швидко втрачати сенс через трансформацію зовнішнього середовища, появу нових можливостей або погроз, які здатні вплинути на конкурентоспроможність компанії.

Отже, стратегічне управління – це постійний спірально-циклічний процес розробки й реалізації стратегічних планів. Його головні етапи і завдання представлені на рисунку.



Рис. Етапи і завдання стратегічного управління підприємства

Кожне з перерахованих на рисунку завдань вимагає постійного аналізу і вибору альтернативного рішення: не втручатися в існуючий стан речей або вносити принципові зміни. Зміна ситуації як ззовні, так і всередині фірми вимагає постійного внесення корективів, тому процес стратегічного менеджменту є не замкнутим циклом, а реалізується по спіралі. Доцільність і економічність постійного втручання в процес функціонування компанії можна поставити під сумнів, уявивши собі його як біг білки в колесі. Проте тут йдеться про дії, які дозволяють компанії поліпшити своє становище, просунути вперед, тоді як зусилля білки не приводять до зміни ситуації [9, с. 114].

У процесі стратегічного управління немає нічого постійного, оскільки попередні дії повинні змінюватися залежно від трансформації зовнішнього середовища, появи нових можливостей або погроз, здатних вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

При здійсненні в нашій країні економічних реформ дії організацій та їх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Все ширше признається необхідність свідомого управління змінами на основі наукової обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до зовнішніх умов, що змінюються [9]. Саме невизначеність чинників зовнішнього середовища і динамічність ринків України обумовлюють на сьогодні значну актуальність використання концепції стратегічного управління.

У загальному розумінні стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, направлений на розробку та реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Як правило, коригування зачіпають окремі аспекти діяльності компанії, не змінюючи загального стратегічного курсу. Але іноді при кардинальній зміні зовнішньої ситуації й виникненні стратегічних несподіванок або при серйозному порушенні функціонування самої організації необхідно вживати радикальних заходів. Не втратити момент внесення корективів, прийняти своєчасні рішення можна при наявності в менеджера не тільки глибоких теоретичних знань і практичних навичок, але й інтуїції, що приходить із досвідом роботи [10].

Сьогодні не всі керівники переконані в необхідності впровадження в практику стратегічного управління підприємствами загалом. Найчастіше свій сумнів вони пояснюють неможливістю забезпечити його надійність через постійно мінливу ситуацію в економіці. Однак, на погляд автора, саме таке сформоване в цей час становище в Україні й повинне активізувати прагнення керівництва підприємств до оволодіння методами прийняття стратегічних рішень. Адже, як показує досвід успішно працюючих закордонних фірм, саме наявність правильної стратегії забезпечує виживання в умовах ринкової невизначеності, що підсилюється.

Наук. керівн. Сатушева К. В.

Література: 1. Виханский О. С. Стратегическое управление / Виханский О. С. – М. : Экономист, 2004. – 292 с. 2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с. 3. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учебн. пособ. / Володькина М. В. – К. : Знання-Пресс, 2002. – 149 с. 4. Довбня С. Б. Методологічні основи і стратегічні альтернативи реструктуризації промислових підприємств в процесі реформування економіки України : автореф. дис. д-ра ек. наук Нац. металург. акад. України / Довбня С. Б. – Дніпропетровськ, 2003. – 36 с. 5. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч. метод. посібн. / Головка Т. В., Салов С. В. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с. 6. Гавриш О. М. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к. е. н. / Гавриш О. М. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 20 с. 7. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4 / Попов С. А. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с. 8. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Армстронг М. ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с. 9. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Зайцев Л. Г., Соколова М. И. – М. : Экономист, 2003. – 414 с. 10. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / Зуб А. Т., Локтионов М. В. – М. : Генезис, 2001. – 752 с. 11. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / Пономаренко В. С., Кизим М. О., Тридід О. М. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 328 с. 12. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. Е. – К. : Основа, 1998. – 392 с.