

СИСТЕМА ПРИНЦИПІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Сокол І.І.,
Агій Я.Ю.

У статті розглянуті теоретичні питання впровадження сучасних підходів відносно вдосконалення стратегічного управління підприємницькою діяльністю. Розкрито принципи стратегічного управління, сформульовано теоретичні та практичні концептуальні підходи стосовно впровадження стратегічного менеджменту, реалізації яких спрямовано на вдосконалення управління підприємницькою діяльністю.

Кількість бібліографічних посилань – 8, мова – українська.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, підприємство, організація, концепція, контроль.

ВСТУП

В сучасних мінливих економічних умовах стратегія підприємства повинна постійно коригуватися, тому управлінська стратегія виступає інструментом досягнення цілей. Для успішного виконання поставлених завдань, для досягнення цілей необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до обраної концепції управління.

Вміння вірно визначити стратегію є надзвичайно важливим. Підприємствам слід вивчати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище та враховувати всі чинники, які можуть впливати на результати діяльності.

Ефективність у стратегічному менеджменті визначається рівнем відповідності прогнозованих результатів діяльності організації поставленим цілям у відношенні до перспектив знаходження, залучення та використання потенціалу організації в майбутньому.

Над теоретичними основами стратегічного менеджменту в діяльності підприємства та його місця в системі управління працювали багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема І.Ансофф, З.Шершньова, К.Маркідес, М.Мартиненко та інші, однак повною мірою не досліджено значення управлінських факторів взаємодії і зворотного зв'язку як структури складових стратегічного менеджменту.

Процес стратегічного управління розробки стратегічного бачення і місії компанії, встановлення цілей і вибір стратегії – головні складові розвитку компанії.

Метою даної статті є удосконалення стратегічного управління підприємством. Головним завданням даної статті є теоретичне дослідження питань стратегічного управління підприємством, обґрунтування принципів контролю і оцінки стратегічного менеджменту та прийняття коригуючих заходів.

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні питання, пов'язані з стратегічним управлінням підприємством та його розвитком.

1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Термін стратегія (від грецьк. stratos – військо, ago – веду), як випливає з перекладу, історично пов'язаний зі сферою військового мистецтва, її плануванням і веденням. У сучасному трактуванні термін «стратегічний» варто розуміти як «тактичний», що містить загальні, основні установки для вирішення якоїсь задачі. Саме в такому розумінні він входить сьогодні в термінологію управління економічними процесами [2, с.22].

К.Маркідес наголошує, що стратегія – друкта проста річ, в елементарній формі – це п'ять чи шість творчих ідей, які повідомляють, як компанія планує вести битву з конкурентами у своїй галузі. Це не план, не звіт на сто аркушів, не бюджет і не ціль, а усього п'ять чи шість творчих ідей [4, с.123].

Стратегічне управління можна розглядати як спосіб управління, що забезпечує взаємозв'язок організації з її оточенням, через постановку стратегічних цілей і завдань, спрямованих на підтримання тривалої взаємодії між організацією і її оточенням, чим забезпечується досягнення поставлених цілей. З даної позиції, стратегічне управління слід розглядати як спосіб управління, що застосовується наприклад при появі нових викликів, зумовлених динамічністю та невизначеністю зовнішніх факторів; при зміні завдань, що потребують швидкої реакції щодо забезпечення фінансової стабільності; при неможливості прийняття рішень шляхом дотримання формалізованого протоколу вирішення завдань [2, с.22].

Стратегічне управління забезпечує відповідь на питання «що, хто і як повинен робити?» і «виявляється як безперервний процес вибору та реалізації цілей і стратегії організації».

Стратегічне управління – це управління в соціально-економічних системах, в якому можна виділити:

- функціональний бік, при якому управління розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів;
- процесний – як дію з виявлення і розв'язання проблем, тобто процес підготовки і прийняття рішень;
- елементний – як процес організації взаємозв'язку певних структурних елементів [5, с.28].

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку організації у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління. Ще на початку ХХ сторіччя у перших працях з менеджменту зазначалося, що планування є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його мета – забезпечення нововведень та змін в достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Таким чином, стратегічне управління представляє собою поліфункціональну систему діяльності, яка спрямована на реалізацію місії підприємства та досягнення певного ступеня життєздатності бізнесу.

У загальній теорії управління, як правило, наголошує на визначенні принципів головним чином стосується макрорівня, але в більшості принципів адекватні макрорівню і їх дія може бути екстрапольована на регіональну соціально-економічну систему.

Так, Е.Савельєв виділяє десять всезагальних стратегічних принципів, які викладені на наступному рисунку 1.



Рис. 1. Принципи стратегічного управління [6, с.82].

- Концентрація сил передбачає поєднання фінансових, виробничих і інтелектуальних ресурсів при формуванні таких точок розвитку, які забезпечують найбільший успіх організації будь-якого рівня.
- Наголос на силу розглянутої вказаним автором як суттєвий елементів, складових керованої системи, які мають більш якісні характеристики, ніж у конкурентів. На рівні підприємства це головним чином певні види продукції, логістика, маркетингові переваги і т.д. На рівні регіону це можуть бути кластери, територіальні переваги, унікальність ресурсів тощо.
- Використання шансів, які надає кон'юнктура навколишнього середовища. На рівні регіону цей принцип може означати використання політичної чи економічної ситуації в державі, недоліки конкурентів – регіонів.
- Здійснення нововведень. Тільки стратегії, які використовують інновації, надають можливість сформувати конкурентну перевагу лідера і отримувати надприбутки підприємства та зверх бонуси регіонам.
- Використання синергетичного потенціалу. Однак спрямованість дій різних рівнів економіко-соціального механізму регіону забезпечує додатковий ефект у порівнянні з ефектом кожного окремого волевія механізму.
- Угодження цілей і засобів. Досягненню певних цілей регіонального розвитку служать конкретний набір засобів. Їх відповідність забезпечує ефективність стратегічного управління території.
- Створення цільової керованої організації. Організаційна структура стратегічного управління розвитком потенціалу регіону повинна бути адекватною його цілям, завданням, масштабам.
- Компенсація ризику. Стратегічне управління має високий ступінь ризику внаслідок низького ступеня визначеності його майбутнього стану та результатів.
- Використання переваг малий. На рівні корпорації цей принцип полягає у різноманітних можливостях взаєморозміщення – від вільної кооперації до корпорації з контрольним пакетом акцій. На рівні регіону цей принцип передбачає участь у регіональних об'єднаннях як в межах країни так і з закордонними областями, що особливо актуально для прикордонних територій.
- Простота. Цей принцип означає зрозумілість ролі кожного з учасників процесу стратегічного управління, його функцій та перспектив [6, с.83].

На думку В. Люкшинова принципами стратегічного управління є:

- Єдність управління.
- Науковість.
- Викремлення доміаннти розвитку.
- Ефективність та економічність.
- Підпорядкованість особистих інтересів суспільним.
- Мотивація.
- Оптимальні пропорції між централізацією та децентралізацією.
- Розподіл праці.
- Корпоративність, яка повинна забезпечувати гармонізацію інтересів персоналу підприємства в цілому [3, с.92].
- Шершньова вважає, що досягнення мети стратегічного управління залежить від наступних принципів: встановлення цілей; реалізація цілей; спадковість і послідовність; альтернативність, багатоваріантність, селективність; глобальність, комплексність, збалансованість та системність; безперервність; реалістичність та досяжність; наукова та методична обґрунтованість; соціальна орієнтованість та ефективність; динамічність, реакція на ситуацію та гнучкість; визначеність у відношенні кількості та якості; довгостроковість [8, с.57].

2. СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Будь-яка модель управління організацією базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Згідно з концепцією стратегічного управління аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – необхідний елемент визначення місця та цілей організації. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору ресурсів необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до обраної концепції управління.

Стратегічний менеджмент є реалізацією дуалістичної концепції, що поєднує цільовий та інтегральний напрямки в діяльності організації. Такий підхід дає можливість встановлювати цілі розвитку у відповідності до наявного потенціалу організації і корегувати їх шляхом розробки системи стратегій та їх виконання [7].

Оскільки існують різні підходи до побудови системи стратегічного управління, необхідно чітко формулювати переваги цього явища в діяльності окремих підприємств. На думку американського фахівця І. Ансоффа, можна виділити наступні способи побудови стратегічного управління: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління ранжируванням стратегічних задач», «управління на основі врахування «слабких сигналів», «управління в умовах стратегічних несподіванок» [1, с.312].

Реалізувати концепцію стратегічного управління організація може лише за умови, що організація є стратегічно орієнтованою. Ознаками стратегічно орієнтованої організації є наступні:

- персонал має стратегічне мислення;
 - використовується система стратегічного планування;
 - поточна діяльність прямо підпорядкована досягненню визначених стратегічних цілей.
- До переваг стратегічного орієнтованих організацій відносять:
- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів невизначеності майбутнього;
 - можливість врахувати 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;
 - полегшити роботу по забезпеченню довго- 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.
- Останні роки вітчизняні організації перебувають в критичній ситуації із-за нестабільного законодавства, важкопрогнозованого динаміки ринку, зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері, зменшення внутрішніх

ресурсів.

За таких умов вирішальну роль відіграє адале практичне застосування принципів і технологій стратегічного управління розвитком.

Для досягнення успіху недостатньо оволодіти теоретичними засадами стратегічного управління. Більшого успіху досягають організації, які ретельніше і дисциплінованіше розробляють і реалізують стратегії.

Стратегічний менеджмент можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно витікають (чи слідуєть) один за одним. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно зворотній вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність [7]. В цьому полягає важлива особливість структури стратегічного менеджменту. Схематична структура стратегічного управління зображена на рис. 1.

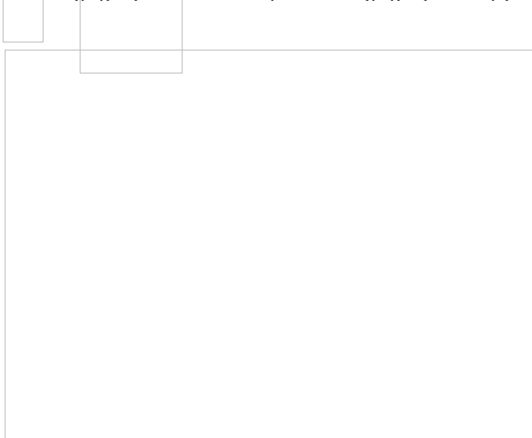


Рис.2. Структура стратегічного управління

Аналіз зовнішнього середовища зазвичай вважається вихідним з позицій стратегічного менеджменту, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей підприємства, так і для вироблення стратегії поведінки, яка дозволяє підприємству здійснити свою місію і досягнути своїх цілей.

Одним з головних завдань будь-якого управління є забезпечення балансу у взаємодії організації з середовищем. Кожна організація включена в три процеси:

- одержання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- перетворення ресурсів в продукт (перетворення – безпосереднє завдання управління виробництвом);
- передача продукту у зовнішнє середовище (вихід) [7].

Порушення балансу входу і виходу призводить до проблем у функціонуванні організації. В умовах сучасного ринку зросло значення процесу виходу в підтриманні цього балансу, а відтак на перше місце в структурі стратегічного управління виходить блок аналізу середовища.

До компонентів зовнішнього середовища системи управління виробництвом відносять макросередовище, інфраструктура регіону, мікросередовище підприємства. Макросередовище характеризується різними сферами розвитку країни. До цих сфер відносять міжнародна, економічна, політична, соціально-демографічна, правова, екологічна, природно-кліматична, науково-технічна, культурна. В свою чергу кожна сфера визначається рядом факторів (показників), які прямо чи опосередковано впливають на ефективність функціонування фірми [7].

Інфраструктура регіону (перш за все, міста), де територіально розташоване підприємство, суттєво впливає на ефективність і стійкість його функціонування. Разом з тим основні галузі інфраструктури регіону як і макросередовище, впливають на роботу підприємства опосередковано.

До галузей інфраструктури відносять: ринкова інфраструктура (банки, страхові і інші фінансові установи); моніторинг навколишнього природного середовища; промисловість; будівництво; охорона здоров'я; наука і освіта; культура; торгівля; громадське харчування; транспорт і зв'язок; житлово-комунальне господарство; побутове обслуговування; приміське сільське господарство та ін. Кожна галузь інфраструктури регіону характеризується конкретними факторами і показниками, які на стійкість діяльності підприємства здійснюють, як правило, опосередкований вплив.

Розглянуті фактори макросередовища і інфраструктури регіону впливають на стійкість і ефективність функціонування підприємства опосередковано, ними саме підприємство не має можливості управляти. Звичайно чим більша питома вага підприємства в області виробництва регіону чи країни, тим більше підприємство буде мати впливу на цю форму зовнішнього середовища і, навпаки, зовнішнє середовище буде здійснювати вплив на підприємство [7].

Основою мета в управлінні виробництвом полягає в тому, щоб добитися раціонального функціонування виробничих підрозділів за рахунок створення адаптивних інформаційних систем, складного набору оптимізаційних моделей і кількісних методів Цілі є основою всіх рішень у сфері управління організацією. Вони є визначальними при постанові завдань, виборі і виробленні стратегії і тактики їх виконання. Першочерговим завданням при прийнятті рішень по вибору цілей є визначення пріоритетів

Так як в цехах організується колективна діяльність працюючих, кожна поставлена ціль є груповою. В зв'язку з цим важливо, щоб цілі були відомі кожному працівнику в такій формі, яка дозволить проконтролювати показники її досягнення і тим сам Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська ціль залишається однією і тою ж для кожного з них: безумовне виконання заданої виробничої програми виготовлення продукції і досягнення при цьому мінім

Наступна стадія стратегічного управління – аналіз і вибір стратегії. Стратегія займає панівне місце в структурі стратегічного управління, фактично вказує найбільш оптимальний для даної організації шлях досягнення мети. На нашу думку, стратегія і Дослідження засвідчує, що стратегічне та довгострокове управління відрізняється саме тим, що стратегія дозволяє виділити основну магістраль розвитку, а довгостроковий план містить лише спробу передбачення можливих результатів майбутніх періодів.

Використання стратегії як загального бачення перспективи організації обумовлене швидким зростанням інформаційного навантаження, високим ступенем турбулентності навколишнього оточення, об'єктивним процесом ротації кадрів у довгостроковому періоді. Остання причина пояснює те, що при стабільній загальній стратегічній спрямованості діяльності організації змінюється політика реалізації ідеалів компанії.

Виконання стратегії – це процес створення фундаменту, бази для реалізації стратегії і досягнення організацією поставлених цілей. На цьому етапі вирішальну роль грає спроможність управління задіяти наявний у організації потенціал для реалізації с Головним завданням етапу виконання стратегії є переведення організації до стану готовності втілення стратегії в життя. Цей процес здійснюється шляхом проведення стратегічних змін в самій організації, формуванням конкретної моделі практичної

Успішне виконання і завершення будь-якої стратегії неможливе без оцінки і контролю за реалізацією стратегії, які мають забезпечувати безперервний моніторинг і зворотній зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне шлями, поставленими Слід відмітити принципову відмінність стратегічного контролю від управлінського чи оперативного. Метою стратегічного контролю є з'ясування реальних можливостей продовження виконання обраної стратегії і чи приведе це до досягнення постав

На основі результатів стратегічного контролю при необхідності проводиться коригування, що стосується як самої реалізуваної стратегії, так і організації.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки значно зростає роль стратегічного управління, яке дозволяє бачити не тільки ситуації, що склалися на даний момент, але і на перспективу. В стратегічному управлінні можна виділити кілька взаємопов'язаних сторін: функціональний бік, процесний і елементний.

Безпосередньо стратегічний менеджмент можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз середовища (внутрішнього і зовнішнього), вибір стратегії, вибір цілей, виконання стратегії, оцінка і контроль вико Чітке розуміння структури стратегічного управління, змісту та місця кожної стадії в процесі управління забезпечує більшу результативність реалізації як кожного етапу, так і стратегічного управління в цілому. Реалізація концепції стратегічного управління можлива лише за умови, що організація є стратегічно орієнтованою: персонал має стратегічне мислення, використовується система стратегічного планування, поточна діяльність прямо підпорядкована досягненню визначених стратегічних цілей.

Корективи стратегії можуть стосуватися будь-яких складових стратегічного управління: аналізу середовища, вибору місії і цілей, вибору стратегії, виконання стратегії, оцінки контролю і виконання. Корективи організації стосуються безпосередньо виробництва: конструкція товару, запаси сировини і товару, технологія виробництва, надійність, ремонт і розташування обладнання, постачання, людські ресурси, місце розташування.

В подальшому дослідженні заплановано вивчити і обґрунтувати нові підходи до оцінки впливу стратегічного управління на розвиток стратегічного потенціалу регіону.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999.
2. Ковальов О. П. Стратегічне управління кредитними ризиками / О. П. Ковальов // Актуальні проблеми економіки. – №5. – 2006. – С.21-30.
3. Люкшинов В. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / В. В. Люкшинов. – К.: Академвидав, 2005. – 268 с.
4. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатівка. – К.: ВД «Каравелла», 2006. – 319 с.
5. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. / Г. В. Осовська, О. Л. Фишук, І. В. Жаліська. – К.: Кондор, 2003. – 196 с., с.28
6. Савельев Е. В. Загальна концепція маркетингу : навчальний посібник / Е. В. Савельев. – Тернопіль: ТНГ, 1992. – 106 с.
7. Стратегічне управління: аналіз діяльності фірми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14671>.
8. Шершньова З. С. Стратегічне управління: підручник. / З. С. Шершньова. – [2-ге вид.] – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Сокол І.І., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу ДВНЗ «Ужгородський національний університет»; тел.: 0502315911 e-mail: falcon85@citromail.hu
Агітій Я.Ю., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу ДВНЗ «Ужгородський національний університет»; тел.: 0953330859 e-mail: Yaroslav_ahiy@mail.ru