

Р.О. ПОБЕРЕЖНИЙ, аспір. НТУ «ХПІ»

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті розглянуто зміст та сутність понять «управління», «стратегія», «стратегічне управління». Автором досліджено різні підходи до трактування «стратегічне управління»

In the article the meaning and essence of the terms "management", "strategy", "strategic management". The author explored different approaches to the interpretation of "strategic management"

Ключові слова: управління, стратегія, зміни, можливості, стратегічне управління

Вступ. Економічний розвиток у сучасному світі відбивається під впливом ряду факторів, найважливішими серед яких є прогрес наукової думки, технологій, інтернаціоналізація багатьох сфер суспільного життя, перехід багатьох країн світу до моделі ринкових відносин. Поглиблюється взаємна залежність країн та підприємств, розвиваються процеси інформатизації традиційних видів бізнесу та становлення нових виробничих систем на базі комп'ютерних технологій і мереж до них.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі, що відбулися в Україні, стимулюють використання в управлінні підприємствами нових методів планування, аналізування, створення незвичних систем взаємодії з постачальниками, споживачами, конкурентами.

Постановка завдання. Питаннями щодо розвитку теорії та методології стратегічного управління займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких необхідно виділити: Р. Акоффа, І. Ансоффа, А. Томпсона, А. Стрикленда, І.А. Бланка, В.Р. Весніна, О.С. Віханського, Д. Гейделя, К. Джонсона, В.С. Єфремова, Г. Мінцберга, Є.Г. Новицького, Дж. Пірса, М. Портера, М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єву, Б.М. Мізюка, Б.Г. Литвака, Л.І. Федулову, З.Є. Шершньову, Р.А. Фатхутдінова, Ханса Віссема та інших.

Метою дослідження є проведення всебічної оцінки різних трактувань поняття «стратегічне управління» та уточнення його сутності.

Виклад основного матеріалу. Для визначення змісту поняття «стратегічне управління» проаналізуємо різні підходи до змісту таких категорій як «управління» та «стратегія».

Щодо визначення поняття «управління», то серед науковців існують різні трактування. Цей термін запозичено від староруського слова «управа», що значить с чимось управлятися [1 с. 4].

У загальному значенні під ним розуміється діяльність по впорядкуванню процесів, що протікають у природі, техніці й суспільстві, усуненню їхньої ентропії (дезорганізації), зниженню невизначеності й приведенню у

потрібний стан з урахуванням тенденцій їх розвитку й зміни середовища.

Основні підходи до визначення поняття «управління» нами згруповано в таблиці 1.

Таблиця 1 - Трактуювання поняття «управління»

Науковий підхід	Визначення змісту поняття	Автор	
Технічний	- управління якістю продукції – цілеспрямований вплив на умови й фактори, що забезпечують необхідний рівень якості продукції при її розробці, виробництві й експлуатації шляхом здійснення систем технічних, економічних, соціальних і організаційних заходів.	[3, с. 405]	
Технічний	- управління наукове - технічним прогресом - цілеспрямований вплив на процеси перебудови технічної, технологічної, організаційної основ матеріального виробництва й інших сфер суспільного життя; здійснюване шляхом вироблення, впровадження й поширення на практиці нових наукових результатів і передового досвіду.	[3, с. 406]	
	- об'єктами керування є технічні процеси - технологічні, енергетичні, транспортні, інформаційні. Управлінські операції, що забезпечують координацію виконання робочих операцій, підтримку заданого режиму роботи встаткування й виконання заданої програми.	[6, с. 37]	
Соціальний	Філософський	- соціальне управління як вплив на суспільство з метою його впорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалювання й розвитку. Є властивість, що впливає з його системної природи, суспільного характеру праці, необхідності спілкування людей у процесі праці й життя, обміну продуктами їх матеріальної й духовної цінності.	[2, с. 674]
		- цілеспрямований процес впливу на суспільство в цілому або на окремі його сфери, метою якого є впорядкування, збереження, удосконалювання й розвиток якісної специфіки суспільства.	[3, с. 607]
	Політичний	- управління об'єктами федеральної, субфедеральної, муніципальної, приватної власності і відносинами з приводу приналежності і використання об'єктів власності з урахуванням права власності.	[4, с. 284]
		- управління військами, діяльністю командирів штабів, політорганів, начальників родів військ, спеціальних військ і служб по підготовці військ і бойових дій і керівництву ними при виконанні поставлених завдань.	[6, с. 38]
Бухгалтерський	- управління витратами – управлінська діяльність, спрямована на контроль витрат і забезпечення їхньої економії.	[4, с. 285]	

Соціальний	Бухгалтерський	- управління активами – інвестиційна стратегія, яка передбачає випуск нових цінних паперів, визначення вартості закладу, можливості позичальника сплатити борг, а також виплату процентів.	[5, с. 322]
	Господарсько – економічний	- процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягти цілей організації.	[8, с. 25]
		- комплексний процес, спрямований на вирішення проблем, який може бути представлений як відстеження тенденцій, постановка цілей, розуміння проблем і можливостей, діагноз, розробка й вибір альтернатив, складання програм і бюджетів, напрямок реалізації й визначення заходів щодо виконання.	[7, с. 181]
		- це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну цілеспрямовану й продуктивну групу.	[9, с. 18]
		управління - це діяльність, спрямована на досягнення певних цілей. менеджмент - це управління в організаціях комерційного й підприємницького типу (у фірмі, корпорації) в умовах ринку.	[10, с. 18-19]
		- процес планування, організації та контролю спрямований на те, щоб досягти координації людських та матеріальних ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації.	[11, с. 21]

Проведений нами аналіз літературних джерел відносно трактування поняття «управління» свідчить, що для вирішення задач по формуванню ефективної стратегії розвитку підприємства свою увагу необхідно зосередити на господарсько – економічному науковому підході.

В економічній літературі докладно розкрито шлях розвитку науки про управління, який одержав назву «школа в управлінні» та простежується панування чотирьох основних підходів до управління: кількісний, процесний, системний підхід та ситуаційний підхід.

При кількісному підході велике значення приділяється моделюванню процесів управління – «моделі, що адекватно описують управлінську ситуацію, дозволяють визначити основні тенденції її розвитку, провести аналіз чутливості до змін і аналіз стійкості, виявити очікувану небезпеку, можливі перспективи, відшукати оптимальну комбінацію очікуваного ефекту й затрачуваних ресурсів» [12, с. 23].

При процесному підході управління розглядається як серія взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей за допомогою інших [12, с. 25]. Дії, які складають процес управління є управлінськими функціями. Практично всі дослідники виділяють основні управлінські функції: планування, організацію роботи, мотивацію, контроль. Ці управлінські функції пов'язані в єдиний процес управління такими діями як комунікації та прийняття рішень.

Системний підхід в управлінні дозволив керівнику по - новому поглянути на організацію, якою він керує – як на єдиний організм, та зрозуміти, що його

організація є відкритою системою. При цьому важливо відмітити, що частини системи взаємопов'язані, тому зміни однієї з частин можуть спричинити зміни в інших її частинах.

Ситуаційний підхід розглядає процес управління як послідовність управлінських рішень в конкретних ситуаціях прийняття рішення. Одною з особливостей ситуаційного підходу є те, що цей підхід поєднує спроможності системного підходу та кількісного підходу. Найбільш важлива частина ситуаційного підходу – здатність виділяти дійсно важливі змінні, які визначають розвиток ситуації [12, с. 33]. На сьогодні в рамках ситуаційного підходу до управління широке розповсюдження отримав метод сценаріїв та метод імітаційного моделювання.

Для визначення змісту «стратегічне управління», зокрема терміну «стратегічне» у табл. 2 розглянуто наукові підходи формування потіння «стратегія».

Таблиця 2 - Трактуювання поняття «стратегія»

Науковий підхід	Визначення змісту поняття	Автор
Політичний	- спосіб дій, лінія поведінки кого – небудь.	[13, с. 1202]
	- вища область воєнного мистецтва. Охоплює питання теорії та практики підготовки країни та озброєних сил до війни, її планування та ведення, досліджує закономірності війни, розробляє способи та форми підготовки та ведення стратегічних операцій...	[15, с. 1279]
	- комплекс великомасштабних політичних рішень і діяльності, спрямованих на досягненні основної мети.	[13, с. 372]
	- складова частини військового мистецтва, що представляє його вищу частину й охоплює питання теорії і практики підготовки збройних сил до війни, її планування та ведення.	[14, с. 547]
Філософський	- здатність рішення життєвих протиріч.	[2, с. 66]
	- здатність особистості з'єднувати свої індивідуальні особливості, свої статусні і вікові можливості, власні домагання з вимогами суспільства.	[2, с. 66]
Господарсько - економічний	- стратегія є набір правил для рішень, якими організація керується у своїй діяльності.	[7, с. 28]
	- детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей.	[8, с. 181]
	- напрямок, траєкторія, спосіб розвитку компанії, спрямований на досягнення її цілей.	[10, с. 24]
	- узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії.	[11, с. 26]
	- план управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб та досягнення визначених цілей.	[16, с. 11]

Господарсько - економічний	- система й механізм стратегічного управління активами і капіталом підприємства в умовах відсутності точної та детальної картини майбутнього.	[17, с. 13]
	- ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу, що представлена в вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечувати організації конкурентні переваги в досягненні цілей.	[18, с. 29]
	- комбінація запланованих дій та швидкість рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.	[16, с. 20]

Отже можна погодитися із загальноприйнятим визначенням, що стратегія організації – це комплекс принципів її діяльності і відносин із зовнішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цілей [19, с. 10].

Таким чином, можна відмітити, що сутність стратегії проявляється в наступному:

- стратегія визначає основні напрямки розвитку організації і шляхи досягнення її цілей;
- стратегія виступає способом встановлення взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем;
- стратегія формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- стратегія постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджена система моніторингу;
- стратегія є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які системно відображають напрямки та інструменти розвитку підприємства;
- стратегія є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства;

Виходячи із змісту концепції понять «управління» та «стратегія», стратегічне управління полягає у встановленні та підтримці рівноважних взаємовідносин та взаємодій в системі «середовище – організація» [16, с. 20].

Існує значна кількість конструктивних визначень стратегічного управління, що приводиться фахівцями – економістами. Наведемо кілька таких визначень, відповідно до яких стратегічне управління це:

- діяльність, яка спрямована на забезпечення стратегічної позиції, яка забезпечить майбутню життєздатність організації в мінливих умовах, оперативне керування займається використанням існуючої стратегічної позиції фірми з метою досягнення цілей організації [7, с. 135];
- діяльність по розробці цілей організації й способів їх досягнення, що забезпечують її конкурентні переваги в умовах невизначеного й нестабільного зовнішнього середовища шляхом зміни й самої організації, і її

зовнішнього середовища [10, с. 13];

- не функція часу, а функція напрямку, що забезпечує вироблення системи життєво важливих рішень і моделей розвитку [10, с. 24];

- єдність, узгодженість та внутрішня послідовність стратегічних рішень компанії, що визначають її місце в навколишньому середовищі і забезпечують фірмі індивідуальність, можливість мобілізувати зусилля та досягати успіху на ринку [11, с. 29];

- підготовка і реалізація генеральної основної програми, спрямованої на досягненні мети в будь – якій галузі [5, с. 322];

- багатоплановий, формально – поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [20, с. 27];

В різних роботах пропонується та розглядається велика кількість положень, які стосуються принципів стратегічного управління. Узагальнення методологічних напрацювань зі стратегічного менеджменту дає змогу за основні принципи стратегічного управління запропонувати взяти перелік принципів, які запропоновано М.М. Мартиненко та І.А. Ігнат'євою:

- принцип пріоритетності визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій;

- принцип спадковості характеризує закономірний перехід від домінантних ознак існуючого потенціалу до бажаного потенціалу при визначенні стратегії діяльності організації;

- принцип коригування характеризує необхідність постійного проведення змін в цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності підприємства;

- принцип концентрації зусиль визначає, що при виборі стратегії необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності;

- принцип балансу ризиків висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій – створення стратегічного резерву;

- принцип співставлення визначає технологію проведення перспективного аналізу;

- принцип синергізму визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності підприємства [18, с. 22 - 23].

Також, важливо відзначити, що використання стратегічного управління на підприємстві можливе тільки якщо підприємство є стратегічно орієнтованим. Це означає, що керівництво володіє стратегічним мисленням, на підприємстві застосовується система стратегічного планування а повсякденна діяльність підприємства підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Висновки: Стратегічне управління сьогодні розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але і конкретних дій, які забезпечують швидке

реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку.

Список літератури: 1. *Веснин В.Р.* Менеджмент: учеб. – 3е изд. перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504с. 2. *Философский энциклопедический словарь /Редкол.: С.С. Аверинцев, Э.А. Араб-Оглы, Л.Ф. Ильичёв и др.* – 2е изд. – М.: Советская энциклопедия, 1989. – 815с. 3. *Украинская советская энциклопедия, том 11 Главная редакция украинской советской энциклопедии* 1984. – 607с. 4. *Українсько-російський економічний тлумачний словник/Авт.-упор. В.М. Копоруліна* – Х.: Факт, 2005 – 400с. 5. *Осовська Г.В., Юшкевич О.О.* Економічний словник – К.: Кондор, 2007 – 358с. 6. *Большая Советская энциклопедия, гл. редактор А.М. Прохоров* – М.: Сов. энциклопедия, 1977.- т.27. 7. *Ансофф И.* Стратегическое управление[пер. с англ. Л.И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989 - 563с. 8. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента [пер. с англ Л.И. Евенко]. – М.: Дело, 1997. 9. *Друкер Питер Ф.* Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильяме", 2004. — 432 с. 10. *Шеховцева Л.С.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие. — Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. — 153 с. 11. *Герасимчук В.Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.: іл. 12. *Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения: Учебник. – 5- изд., испр. И доп. – М.: Дело, 2004. - 416с. 13. *Великий тлумачний словник української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел.* – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. - 1440с. 14. *Большая советская энциклопедия / Под ред. А.М. Прохорова.* – 3-е изд. – Т.1. – М.: Советская энциклопедия, 1972. – 623с. 15. *Советский энциклопедический словарь гл.ред. А.М.Прохоров* – 4-еизд. – М.: Советская энциклопедия», 1986.- 1600 с. ил. 16. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с. 17. *Головка Т.В., Сагова С.В.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук, проф. М.В.Кужельного. — К.: КНЕУ, 2002. — 198 с. 18. *Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А.* Стратегічний менеджмент: Підручник. - К.: Каравела, 2006. - 320 с. 19. *Мізюк Б.М.* Основы стратегічного управління: Підручник. – Львів: Магнолія 2006, 2009. – 544с. 20. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Надійшла до редколегії 04.10.10