

## Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління підприємством

*У статті обґрунтовано необхідність стратегічного менеджменту як нову концепцію управління в умовах нестабільного та динамічного середовища, розглянуто теоретичні та методологічні аспекти стратегічного менеджменту як нового перспективного напрямку до управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.*

*In the article there is the necessity of strategic management as a new conception of management in the conditions of environment unstable and dynamic is established, the aspects of strategic management theoretical and methodological are considered as a new perspective direction to the management in the conditions of unstable external environment.*

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, управління, конкурентоспроможність, стратегія.

**Вступ.** На даному етапі економічного розвитку українські підприємства перебувають у кризовому становищі, працюють і функціонують в важко передбаченому зовнішньому середовищі, яке швидко змінюється, отже потребують нових методів і підходів до управління. Для того, щоб добре пристосовуватися до умов, що диктує сучасний ринок, підприємство повинне мати чіткі цілі, бачення майбутнього, свою місію, цінності, що відповідають інтересам споживачів, і розроблені на їх основі стратегічні принципи. Новою концепцією управління в умовах нестабільного та динамічного середовища стає стратегічний менеджмент.

Дослідження, що представлено у роботі, виконуються у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт, які виконуються на кафедрі інформаційних систем управління Донецького національного університету (держбюджетна тема № 0106U003341, шифр Г – 06/53 «Розробка дворівневої системи управління фінансовими потоками галузі»). Теоретичним та методологічним аспектам стратегічного управління присвячено чимало

спеціальних досліджень. Значний внесок у становлення та розвиток стратегічного планування зробили І. Ансофф, Р. Акофф, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, М. Портер. Сучасними дослідниками стратегічного управління є О.С. Віханський, З.Е. Шершньова, В.П. Сладкевич, А.П. Міщенко та ін.

**Постановка завдання.** В умовах ринкової економічної системи, що склалася в Україні, теорія і практика стратегічного управління ще не набула належного значення і практичного застосування.

Мета статті – розглянути теоретичні та методологічні аспекти стратегічного менеджменту як нового перспективного напрямку до управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- обґрунтувати необхідність стратегічного управління як основи для подальшого ефективного розвитку підприємства в складних і мінливих умовах сучасного ринку;
- описати становлення стратегічного менеджменту як самостійної галузі досліджень;
- розкрити сутність, зміст та особливості стратегічного менеджменту;
- показати структуру стратегічного менеджменту та послідовність виконання його основних завдань;
- висвітлити переваги та обмеження стратегічного управління.

**Результати.** В ринкових умовах кожне підприємство самостійно буде своє майбутнє і в перспективі його може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а цим самим забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами та ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективного використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування. Тобто у процесі функціонування перед підприємством постають різні завдання, що в остаточному підсумку позначаються на зміні системи управління. До основної об'єктивної проблеми варто віднести постійно зростаючу нестабільність

(непередбачуваність, новизну, складність) зовнішнього середовища, практичне вирішення якої вимагає розробки більш складних і деталізованих систем управління та залежить від ступеня засвоєння керівниками організацій методології і методів стратегічного управління.

У становленні стратегічного управління виділяють такі етапи: бюджетне планування; довгострокове планування; стратегічне планування; стратегічне управління; стратегічне підприємництво. Еволюцію стратегічного управління подано у табл. 1 [1,2].

Таблиця 1

Еволюція стратегічного управління

Етап розвитку	Характеристика системи управління
Бюджетне планування (1920-1940 рр.)	Розробка щорічних бюджетів для основних виробничо-господарських функцій (маркетингу, виробництва, розвитку, наукових розробок) й окремих підрозділів (відділень). Бюджетуванню властиві короткотерміновість і націленість на внутрішнє середовище підприємства. Головна проблема менеджерів при цьому – поточні прибутки та структура витрат. Основа управління – контроль відхилень.
Довгострокове планування (1950-1960 рр.)	Збільшення планового горизонту. Основна ідея – складання прогнозу на декілька років наперед за допомогою екстраполяції минулих тенденцій розвитку підприємства. Головне завдання менеджерів – виявлення фінансових проблем, які гальмують розвиток підприємства.
Стратегічне планування (1960-1980 рр.)	Мета – поліпшення реакції підприємства на динаміку ринку й поведінку конкурентів, споживачів, інших факторів. Основа – пошук шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей підприємства з урахуванням зовнішніх обмежень. Зростання ролі стратегічного аналізу, застосування маркетингових заходів. Акцент – на дослідження.
Стратегічне управління (з 80-х років XX ст.)	Внесення змін в організаційну структуру й організаційну культуру відповідно до розробленої стратегії. Комплекс конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища: перегляд цілей, коригування загального напрямку розвитку, реалізацію, оцінювання стратегії та контроль її виконання. Акцент – управління на творчість.
Стратегічне підприємництво (початок XXI ст.)	Запровадження нового стилю керівництва та організаційної форми, яка передбачає створення на підприємствах незалежних господарських одиниць – підрозділів. Умови – радикальна децентралізація повноважень і відповідальності та одночасно високий рівень згуртованості підприємства.

Головною складовою стратегічного менеджменту є стратегія. На сьогодні існує багато означень стратегії. Стратегія – це:

- спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони (М. Портер);

- спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації (М. Хамель);
- спосіб дії; нові правила ухвалення рішень і установок, що спрямовують процес розвитку організації; засіб досягнення результату: інструмент, який може допомогти в умовах нестабільності (І. Ансофф);
- детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі);
- набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності (А. Томпсон);
- розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей (І. Герчикова);
- генеральний напрямок дії організації, дотримування якого в довгостроковій перспективі повинно привести до її мети (О. Віханський);
- програма, план, генеральний курс суб'єкта управління із досягнення ним стратегічних цілей в будь-якій області діяльності (Р. Фатхутдінов).

Отже, стратегія – це діяльність, план, програма, правила, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації, основа підвищення її конкурентоспроможності у складних та змінних ринкових умовах.

Стратегія необхідна як організації в цілому, так і окремим її підрозділам і функціональним відділам. У найзагалішому випадку (диверсифікована корпорація) стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях: корпоративна (загальна) стратегія, ділова, функціональні та операційні стратегії. Для вузькопрофільних (одногалузевих) компаній, що займаються одним видом бізнесу, корпоративна і ділова стратегії збігаються, тому що стратегія розробляється для одного виду діяльності [3,4].

Стратегічний менеджмент являє собою сукупність усіх видів менеджменту, тому при розробці стратегії повинні враховуватись побажання всіх виробничих підрозділів підприємства, що є необхідним для встановлення єдиного правильного рішення в орієнтації на кінцеву мету, задля якої створене саме підприємство, тобто його місію.

На думку більшості дослідників, взаємозв'язок між підприємством і його зовнішнім середовищем – це головна характеристика стратегії. Стратегія складається з двох частин: 1) із запланованих, заздалегідь передбачених

способів, дій з пристосування до зовнішнього середовища; 2) з реактивних дій як реакції на непередбачені події в зовнішньому середовищі. Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей та ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого, що діють у сьогоденні й майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети [5].

Об'єкт стратегічного менеджменту – зовнішнє середовище, відстежування змін, пристосування до них, пошук можливостей у конкурентній боротьбі [2].

Щоб ґрунтовніше дослідити особливості стратегічного менеджменту, розглянемо основні його характеристики (табл. 2) [6].

Таблиця 2

Порівняння оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг для одержання прибутку від їх реалізації	Виживання організації в довгостроковій перспективі через встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Зовнішнє середовище, відстеження його змін і адаптація до них, пошук можливостей у конкурентній боротьбі
Урахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя
Критерії ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку та зміни залежно від зміни оточення

У літературі описано різні підходи до трактування процесу стратегічного управління. Зіставляючи ці підходи, можна констатувати, що складність і динамічна природа організацій ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління. Тому в роботі як основну, розглянемо класичну модель формування стратегічної поведінки підприємства, яка зображена на рис. 1 [7].



Рис. 1. Структура стратегічного управління

Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль [8].

Розглянуті етапи стратегічного управління представляють собою функції стратегічного управління: стратегічний аналіз, стратегічне прогнозування, стратегічне планування, стратегічну організацію й мотивацію, стратегічний контроль і регулювання. Кожна фаза (функція) стратегічного управління закінчується певним результатом:

- стратегічний аналіз середовища - оцінкою існуючого положення організації, її конкурентоспроможності;
- прогнозування - прогнозом її майбутнього стану;
- вибір місії, завдань і стратегій - запланованою й адаптивною стратегією, стратегічним планом, програмою;
- реалізація стратегій, контроль і корегування пов'язані з розробкою програм, механізмів функціонування, мотивації, фінансування, організаційного й інвестиційного проектування, контролю, регулювання.

Отже, процес стратегічного управління загалом складається з трьох взаємопов'язаних етапів:

- підготовчого, який слугує основою інформаційного забезпечення розробки стратегії;
- головного етапу - етапу розробки стратегії;
- заключного етапу - етапу реалізації, корегування і зворотнього зв'язку.

На кожному етапі реалізуються певні функції:

1. Стратегічний аналіз і прогнозування зовнішнього й внутрішнього середовища організації.

2. Стратегічне планування.

3. Стратегічна організація і мотивація, контроль і регулювання.

Таким чином, основні функції виконуються в процесі певних взаємопов'язаних дій і втілюються в конкретні результати. Основні результати стратегічного управління можна представити у вигляді логічного ланцюга стратегічних результатів: діагноз (оцінка) – прогноз – стратегія – стратегічний план – програма – проект – оцінка результатів [9].

Слід зазначити, відмінність стратегічного управління від стратегічного планування, бо перше з них – більш ширше і місткіше поняття. Стратегічне планування відповідає на питання «що робити?», тоді як стратегічне управління – на питання «що, хто і як повинен робити?». Між ними існують ті самі розбіжності, що й між плануванням та управлінням узагалі:

- вони мають різні цілі. Стратегічне планування – це управління планами, а стратегічний менеджмент – це управління результатами;
- стратегічне планування – процес аналітичний, тоді як стратегічне управління є симбіозом аналітичного й організаційного процесів;

- при стратегічному плануванні використовується інформація економічного, як правило, внутрішнього, рідше – зовнішнього характеру. При стратегічному управлінні, крім того, обробляється інформація соціально-політичної спрямованості, враховуються спонукальні впливи зовнішнього економічного середовища; стратегічне управління включає економічні механізми (інструменти) реалізації стратегій [1,5].

**Висновки.** Отже, стратегічне планування не може і не повинне підмінювати собою стратегічне мислення, стратегічне бачення й у цілому систему стратегічного управління. Стратегічне планування є складовою частиною процесу розробки стратегії і, відповідно, невід’ємним елементом стратегічного управління.

Узагальнюючи викладене, зазначимо переваги та недоліки стратегічного управління. Основна перевага стратегічного управління полягає в тому, що організація може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього. По-друге, підприємство має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідно пристосуватися до них. По-третє, підприємство може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень. По-четверте, підприємство стає більш керованим, бо завдяки стратегічним планам є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

Стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач. Воно має такі обмеження:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та його положення у бізнес-середовищі. Це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосуються майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу та ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде

відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і простим моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

5. За стратегічного управління часто забагато уваги приділяють стратегічному плануванню. Проте розробка стратегічного плану не настільки важлива. Головне – це реалізація стратегічного плану, проведення змін, що призводить до опору персоналу та відбувається зі значними складнощами.

На підставі розглянутих особливостей зазначимо, що стратегічне управління не є панацеєю від всіх управлінських недуг для підприємств. Концепція стратегічного управління ще знаходиться в стадії становлення і тому для забезпечення успіху діяльності підприємства потребує вмілого використання її з урахуванням специфіки зовнішніх умов.

### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
2. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. – К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004.
5. Кісіль М.Ю. Основні положення стратегічного менеджменту // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2007. – № 3.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
8. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999.
9. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління // Розвиток системи державного управління в Україні. – 2009. – № 4(27).