

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Науменко Р.П. Сучасні підходи до реалізації стратегії розвитку підприємства. У статті проаналізовано теоретичні концепти реалізації стратегії розвитку підприємства. Класифіковано та досліджено властивості змісту реалізації стратегії розвитку як реалізації стратегії як процес, як комплексу дій та спосіб дій.

Науменко Р.П. Современные подходы к реализации стратегии развития предприятия. В статье проанализированы теоретические концепты реализации стратегии развития предприятия. Классифицированы и исследованы свойства содержания реализации стратегии развития как реализации стратегии как процесс, как комплекса действий и образ действий.

Naumenko R.P Modern approaches to the realization of the enterprise development strategy. Theoretical concepts of the enterprise development strategy realization are analyzed. The properties of development strategy realization content, which are defined as a process or as an operations complex, are rated and investigated.

Постановка проблеми. Необхідність забезпечення сталого та стійкого довгострокового розвитку реального сектора економіки України, створення передумов підвищення рівня життя населення промислових регіонів обумовлюють нагальну пріоритетність завдань наукового обґрунтування механізмів ефективної реалізації промисловими підприємствами свого стратегічного потенціалу.

Серед факторів, що сьогодні обмежують підприємства у результативному та ефективному використанні свого потенціалу, в якісній реалізації своєї місії та бачення можна виділити наступні: недостатня увага менеджерів вищої та середньої ланки до питань довгострокового розвитку, відсутність стратегічного мислення, якого вимагає динаміка в середовищі функціонування; відсутність розуміння менеджерами середньої та нижчої ланки стратегічних цілей, стратегій розвитку підприємства; невідповідність існуючої системи мотивації менеджерів, персоналу завданням з реалізації стратегії; недостатність ресурсів для реалізації стратегії, наполегливості виконавців тощо. Тому є потреба аналізу сучасних підходів до вибору і реалізації стратегії розвитку промислового підприємства.

Аналіз останніх публікацій з теми. Стратегічне управління підприємствами як концепція управління набуло стрімкого розвитку у зв'язку з необхідністю адекватного реагування на зміни в середовищі функціонування

підприємств. Це обумовило концентрацію уваги теоретиків та практиків менеджменту, в першу чергу, на питаннях, пов'язаних із стратегічним аналізом, вибором, розробкою стратегії. Томпсон А.А. та Стрікланд А. Дж. вважають, що поєднання вдалої стратегії з успішною її реалізацією сприятимуть набуттям підприємством максимального потенціалу [1, с.13]; П. Флуд, Т. Дромгод, С. Керрол, Л. Горман зазначають, що вдала стратегія обумовлюється від 5 до 10% - баченням та до 90% - впровадженням [2, с.67]. Більшість представлених у науковій літературі, зокрема у працях Bourgeois L. J., Brodwin D. R. [3, р.243; 4], Гриник І.В., Ребенко А. В. [4, с.31; 5, с.1810], Гросул В. А. [6, с.47] моделей стратегічного управління, які відображають місце реалізації стратегії, є статичними, що не дозволяє врахувати фактор часу в процесі реалізації стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Практично неможливо точно спрогнозувати показники майбутнього, адже підприємство, будучи складною відкритою системою, зазнає впливу безлічі факторів, які можуть знаходитись поза його контролем, що зменшує життєздатність сформульованої стратегії. У зв'язку з цим підготовка підприємства до таких змін, набуття ним стійкості, потужності, гнучкості, необхідних у процесі реалізації стратегії, є не менш важливим та складним завданням у системі стратегічного управління, ніж розробка стратегії. Цей процес вимагає спеціальних вмінь та навичок працівників підприємства, адже найвдаліша стратегія може не дати очікуваних результатів, або навіть погіршити ситуацію при невмілій її реалізації, поряд з тим, як слабка, помилкова стратегія виявиться успішною при професійному її виконанні [1, с.32].

Реалізація стратегії в науковій літературі позначається тотожними поняттями, такими як «стратегічний вибір», «стратегічна поведінка підприємства», «реалізація підприємницької програми розвитку», «здійснення стратегії», «виконання стратегії»; «стратегічний наступ».

На етапі зародження концепції стратегічного управління підприємствами увага керівництва була зосереджена на головній проблемі стратегічного вибору - фіксації планів виробництва на довгострокову перспективу. Пізніше, у 70-х роках, коли «ринок продавця» перетворився на «ринок покупця», це завдання розширене до прийняття рішень щодо бізнесу, який приносив користь, але міг втратити свою привабливість внаслідок змін споживчих пріоритетів. У 80-ті роки ХХ ст. під стратегічною поведінкою підприємства на етапі реалізації стратегії розумілось створення потенціалу змін, здатності підприємства належним чином відповідати на виклик з боку оточення. Основою стратегічних рішень, як і раніше, був вибір, що визначав поведінку підприємства в поточний момент, який розглядався як початок майбутнього, запорука подальшої успішної реакції на зміни, які відбуватимуться в середовищі.

На підставі досліджень, присвячених питанням реалізації стратегії, можна виділити основні підходи до трактування даного поняття: реалізація стратегії як процес, комплекс дій та спосіб дій (табл. 1).

Визначення, які розкривають реалізацію стратегії як процес, представлені в працях Пітера Ф.Друкера [8], Мескона М. [9], Дафта Р.Л.[10] Томпсона А.А., Стрикленда А.Дж. [1] акцентують увагу на реалізації стратегії як комплексу дій, які сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, та розкривають реалізацію стратегії як трансформування стратегічного плану в дії та здійснення того, що необхідно зробити для досягнення заданих стратегічних та фінансових цілей.

Таблиця 1 - Порівняльна таблиця підходів до визначення поняття «реалізація стратегії»

1	Реалізація стратегії як процес	Джерело
	- постійний пошук шляхів покращення збуту продуктів та послуг, а пов'язуючи процес реалізації стратегії з головними процесами - постачання, виробництво, після продажне обслуговування, можна з'ясувати, що саме є джерелом конкурентних переваг та як їх використати та посилити; організаційні процеси, у їх поєднанні, утворюють ланцюжок цінностей.	[7, с.23]
	- перетворення програми на реальну, конкретну роботу, за яку несе відповідальність конкретна людина;	[8, с. 203-206]
	- перетворення стратегічного плану на дії;	[9, с.53]
	- перетворення стратегічного плану на життя;	[10, с. 248]
	- процес перетворення планів у робочі завдання для забезпечення їх здійснення таким чином, щоб були досягнуті поставлені цілі.	[11,с.761]
2	Реалізація стратегії як комплекс дій	
	- комплекс дій, які сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, трансформування стратегічного плану в дії та здійснення того, що необхідно зробити для досягнення заданих стратегічних та фінансових цілей.	[1, с. 48]
	- проведення стратегічних змін в організації, в результаті яких організація опиняється в стані готовності до втілення стратегії у життя;	[2, 13; 12, с.56; 13, с.60]
3	Реалізація стратегії як спосіб дій	
	- використання управлінських та організаційних інструментів і ресурсів для отримання стратегічних результатів	[10, с. 248]
	- прийняття стратегічних рішень генеральним менеджером, доведення їх до керівників підрозділів як підстави для подальших дій; планування нової організаційної структури, зміни в персоналі, планах, інформаційному забезпеченні, системах мотивації, елементах корпоративної культури, які мають підтримувати розроблену стратегію; залучення команд менеджерів до процесів розробки стратегічних рішень, використання технік мозкового штурму, групових динамік з метою з'ясування різних точок зору щодо стратегічного процесу; включення в стратегічний процес менеджерів нижчої ланки, кожного працівника, котрий бажає в цьому взяти участь; стратегічне планування «знизу – догори», залучення менеджерів нижчої ланки, стратегія враховує пропозиції кожного працівника, який надавав їх протягом року	[3, р. 241-264]

Провження таблиці 1

4	Поєднання процесної та дієвої перспектив	
	Реалізація стратегії - поєднання формальної організаційної структури та механізмів контролю з процесами міжособистісних стосунків, наприклад, стратегічний консенсус, лідерство, комунікації	[14, p.121].
5	Реалізація стратегії - складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків внутрішніх і зовнішніх чинників.	Сформульовано автором

У сучасних умовах господарювання підприємства самостійно забезпечують джерела свого розвитку, що означає суттєву залежність стратегічного потенціалу від обсягу набутих переваг, створеної доданої вартості в попередні періоди. З цієї точки зору певний інтерес становить підхід до реалізації стратегії, що розкривається за допомогою таких характеристик, як завдання (або етапи) та методи, які формують певні методики.

Тобто йдеться про один процес - процес реалізації стратегії та його складові:

1) створення життєздатної структури: відбір талановитих людей на ключові позиції; перевірка відповідності досвіду, головних переваг, управлінського таланту, технічних ноу-хау; організація бізнесу та процесу прийняття рішень таким чином, щоб це відповідало успішній організації стратегії;

2) узгодження організаційної структури зі стратегією; наявність взаємозв'язку структури організації та здатності її до розвитку, досягнення результатів; 3) визначення стратегічно значимих видів діяльності; налаштування системи зв'язку та функціональної координації; визначення обсягу влади для кожного менеджера та ступеня незалежності кожного підрозділу; передача підприємством виконання неосновних операцій іншим підприємствам; адаптація організаційних структур;

4) вдосконалення стратегії: реінжиніринг, реорганізація, спрямовані на створення належних умов успішної реалізації стратегічного плану, що передбачає встановлення відповідності між стратегією, з одного боку, та навиками, досвідом, можливостями організації та її структурою, з іншого; між стратегією та бюджетними асигнуваннями; між стратегією та політикою; між стратегією та внутрішніми підтримуючими системами; між стратегією та системою винагороди; між стратегією та корпоративною культурою;

5) перегляд бюджетів для того, щоб направляти достатньо ресурсів у ті види діяльності в ланцюжку цінностей, які визначають стратегічний успіх.

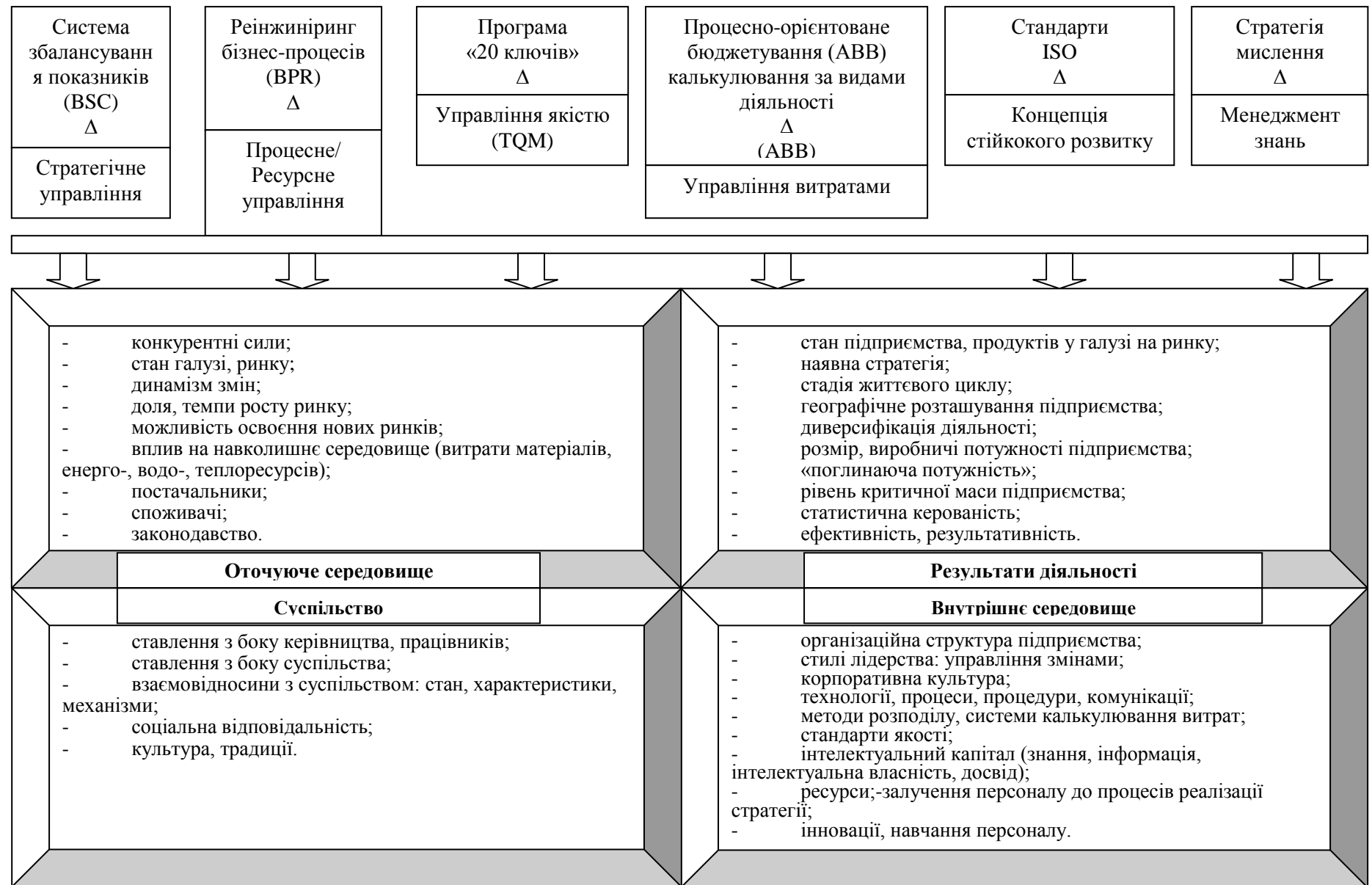
Наведені завдання, складові реалізації стратегії дають підстави для виокремлення інструментів реалізації стратегії, таких, як організаційна структура; стратегічний план («інструмент встановлення документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного вибору» підприємства; ланцюжок цінностей - як інструмент в ідентифікації необхідних для реалізації стратегії ресурсів; матриці (матриця способів стратегічного

управління, що дозволяє аналізувати залежності стратегії та впливу планування, матриця «зміни-опір в організації» для аналізу залежності змін, які відбуваються в організації, і опору цим змінам); бюджетування, - безпосередньо пов'язане з вирішенням завдання розподілу економічних ресурсів, які є у розпорядженні підприємства. До інструментів реалізації стратегії також відносять управління за цілями та, узагальнено, «перетворення стратегії на дії», або планування.

Приведення в дію підприємством зазначених етапів, елементів у процесі досягнення стратегічних цілей залежить від різноманітних чинників, комбінація яких обумовлює середовище реалізації стратегії. Чинники, що впливають на процеси реалізації стратегії, можна умовно розподіли на чотири категорії: чинники, пов'язані з результатами діяльності підприємства, чинники внутрішнього середовища, чинники оточуючого середовища, чинники, що генеруються в суспільстві (рисунки 1).

До чинників, які визначають результати діяльності підприємства, можна віднести: стан підприємства, продуктів у галузі, на ринку (за Віханським О.С.); наявна стратегія; стадія життєвого циклу; географічне розташування підприємства; диверсифікація діяльності; розмір, виробничі потужності підприємства; «поглинаюча потужність» як здатність підприємства визначати, засвоювати та використовувати знання з середовища функціонування (Тобіас Шмідт) [15]; рівень критичної маси підприємства, яку Ансофф І. визначає як мінімальний бюджетний рівень підприємницької, маркетингової та операційної діяльності, який необхідно підтримувати з метою збереження життєздатності [12, с. 95]; статистична керованість, яка визначається в літературі як стан, за якого відсутні ознаки значних причин варіацій та реакція на підйоми або спади не повинна бути різкою, оскільки це може призвести до додаткових варіацій та збільшити кількість проблем [16, с. 283]; ефективність та результативність діяльності.

Зазначені підходи реалізуються за допомогою інструментів, які відповідають концептуальним положенням процесного управління (реінжиніринг, редизайн бізнес-процесів), управління якістю (TQM) (20 «ключів»), управління витратами (процесно-орієнтоване бюджетування - АВВ, АВС), стійкого розвитку (міжнародні стандарти екологічного менеджменту серії ISO), менеджменту знань (стратегічне мислення) (рисунку 1.4). Застосування концепцій процесного, системного управління, TQM, управління витратами, стійкого розвитку, менеджменту знань обумовлене наявним у кожній з них стратегічним вектором, вираженим інструментами і моделями, котрі становлять базис реалізації стратегії розвитку підприємства:



Висновки. Вияв та аналіз особливостей становлення й змісту сучасних підходів до реалізації стратегії розвитку підприємства дають підстави стверджувати, що науково-практичні підходи до трактування реалізації стратегії, висвітлені в працях вітчизняних та зарубіжних авторів, є відбиттям еволюційних процесів розвитку теорії та практики менеджменту. Сучасні тенденції в науці управління дозволяють говорити про аналогічні підходи до реалізації стратегії розвитку підприємства, теоретичним підґрунтям яких є сучасні концепції, практичним - відповідні методики, втілювані у дію певними прийомами, методами, механізмами. Встановлено, що процес реалізації стратегії має починатися з моменту, коли підприємство чітко уявляє, яких результатів має досягти.

З'ясування сфер прикладного застосування кожного з названих підходів у процесі реалізації стратегії потребує формування методики реалізації стратегії, яка відбивала б процеси глобалізації, інтелектуалізації, інформатизації економіки, її інноваційного спрямування, що стане наступним етапом наукового дослідження.

Список літератури:

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
2. Flood P.C. Managing strategy implementation / S.J. Carroll, T. Dromgode, P.C. Flood, L. Gorman. - Bodmin, Cornwall : Blackwells' Business, 2000. - 251 p.
3. Bourgeois L.J. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon / L.J. Bourgeois, D.R. Brodwin // Strategic Management Journal. - 2004. - № 5 (3) - P. 241-264.
4. Ребенок А.В. Синергетична концепція стратегічного управління проектами / А.В. Ребенок // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. - Луганськ, 2005. - № 2. - С. 30-36.
5. Гриник І.В. Визначення ефективності реалізації ділової стратегії підприємства шляхом впровадження інвестиційного проекту / І.В. Гриник, А.В.Ребенок // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. - Дніпропетровськ, 2007. - Т. IX, Випуск 231. - С. 1809-1815.
6. Гросул В.А. Управління розвитком торговельно-виробничого підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / В.А. Гросул : Монографія. - Х. : ХДУХТ, 2009. - 371 с.
7. Brandon , Charles H. Management accounting: strategy and control / Charles H. Brandon, Ralph E. Drtina. - New York: The McGraw-Hill Companies, Inc, 1997. - 906 p.
8. Друкер Питер Ф. Эффективное управление предприятием / Ф. Питер Друкер. - М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2008. - 224 с.
9. Мескон А. Основы менеджмента / Альберт М ., Мескон А., Хедоури Ф. - М. : Дело, 2002. - 704 с.
10. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб: Издательство «Питер», 2000. - 832 с.

11. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. - СПб.: Питер, 2010. - С. 754-756.
12. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Ансофф И. - СПб.: Питер, 2009. - 344 с. - (Серия «Теория менеджмента»)
13. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.
14. Noble C. H. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research / C. H. Noble // Journal of Business Research. - 2003. - № 45. - P. 119-134.
15. Schmidt Tobias Absorbtive Capacity – One Size Fits All? A Firm-level Analysis of Absorbtive Capacity for Different Kinds of Knowledge / Schmidt Tobias // Management and Decision Economics. - 2010. - №1-18 / Доступно з : www.interscience.wiley.com.
16. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процесами / Э. Деминг. - М.: Альпина Паблишерз, 2009. - 419 с.
17. Рязанцев А.Б. Эффективность современной стратегической модели на основе TQM / А.Б. Рязанцев // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. - 2009. - № 2. - С. 15-21.
18. Report of the World Comission on Environment and Development / [Электронный ресурс]. - Доступно з : <http://www.det.wa.edu.au>

Ключові слова: організація, стратегія, розвиток, аналіз, реалізація, підприємство, процес, перспектива.

Ключевые слова: организация, стратегия, развитие, анализ, реализация, предприятие, процесс, перспектива.

Key words: organization, strategy, development, analysis, realization, enterprise, process, perspective.