

**МОДЕЛЬ СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ЗМІСТ І КОМПОНЕНТИ**

Стаття присвячена дослідженню різних трактувань і визначенню сутності поняття «стратегічне управління» з метою виявлення підходів до розкриття його змісту та основних особливостей.

На підставі критичного аналізу економічної літератури виділено процесний, цільовий та комплексний підходи до трактування сутності стратегічного управління і визначено, що дане поняття є комплексним і містить управління стратегічними можливостями та оперативне управління проблемами в реальному масштабі часу з метою швидкого реагування на непередбачувані зміни.

Відповідно до сучасного розуміння стратегічного управління, виділено його основні особливості, що передбачають забезпечення швидкого реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища за допомогою розроблених стратегічних методів і моделей, сформованого стратегічного мислення працівників суб'єкта господарювання з метою досягнення стратегії його розвитку.

Систематизовано параметри порівняння оперативного та стратегічного управління й встановлено, що перше – сконцентроване на пошуку шляхів ефективнішого використання ресурсів підприємства, а друге – орієнтується на потреби та зміни зовнішнього середовища, відстеження і адаптацію до змін у ньому, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі.

Сформовано концептуальну модель стратегічного управління підприємством, використання якої дозволяє визначити місце стратегічного аналізу в даній системі та за його допомогою забезпечити виконання стратегічних планів.

Ключові слова: управління; стратегічне управління; стратегічний аналіз; управлінське рішення.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку стратегічне управління має стати основою і одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі для вирішення перспективних економічних завдань і досягнення соціально-економічної результативності. Взагалі термін «стратегічне управління» сформувався в кінці 60-х рр. ХХ ст. з метою показати відмінність управлінської діяльності на вищому рівні з постановки та реалізації довгострокової мети від управління поточною виробничою діяльністю підприємства.

У кінці 60-х – початку 70-х рр. ХХ ст. американський вчений І.Ансофф, узагальнивши теоретичні передумови А.Чандлера, запропонував концепцію стратегічного менеджменту, на основі якої, виходячи з аналізу поточної ситуації та тенденцій розвитку зовнішнього середовища (у т.ч. конкуренції), формулювалися завдання довгострокового розвитку підприємства [1]. При цьому одне з найважливіших місць відводилося розробці довгострокових принципів прийняття та обґрунтування рішень, що визначали стратегічну ефективність функціонування підприємства. Основна увага приділялася розробці стратегії. Саме в цей період сформувалися основні школи стратегічного управління.

Стратегічне управління – це найбільш широке (комплексне) поняття, що містить стратегічний маркетинг, стратегічне або довгострокове планування, контроль реалізації стратегії. В деяких працях у підсистемі стратегічного управління враховують й оперативне управління реалізацією стратегічних планів, як, наприклад, у роботі проф. Р.А. Фатхутдінова «Стратегический менеджмент» [27, с. 21–24]. Підтримуємо позицію вчених І.Ансоффа та Г.Мінцберга, які вважають, що при визначенні змістовного боку стратегічного управління розглядають методологію, яка складається з двох взаємодіючих підсистем: 1) управління стратегічними можливостями, що містить аналіз і вибір «стратегічної позиції», або «запланована стратегія»; 2) оперативне управління проблемами в реальному масштабі часу, що дозволяє містам реагувати на непередбачувані зміни, або «стратегія, що реалізується» [1].

Дані неузгодженості у змісті стратегічного управління не дозволяють чітко визначити складові його процесу здійснення, тому необхідність дослідження змістовного наповнення та сучасного бачення стратегічного управління суб'єктів господарювання обумовили актуальність даного дослідження.

© І.Т. Райковська, 2015

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні основи стратегічного управління та місця в ньому стратегічного аналізу розглядалися в працях відомих зарубіжних вчених: Р.Акоффа, І.Ансоффа, К.Боумена, У.Глука, К.Друрі, М.Десмонда, Б.Карлофа, Р.Келлі, М.Мескона, М.Мінцберга, Д.Пірса, М.Портера, А.Стрікланда, А.Томпсона, Д.Хана, Р.Холла, Р.Форестера. Серед російських вчених

слід зазначити вклад у теорію стратегічного управління О.Віханського, А.Гладіліна, А.Зуба, А.Казанцева, В.Катькала, М.Круглова, С.Кузнецова, В.Маркова, А.Нікітіна, Л.Раменського та ін. Питанням сутності та процесу стратегічного управління приділяють значну увагу такі вітчизняні науковці, як В.О. Василенко, А.П. Міщенко, А.П. Наливайко, Т.І. Ткаченко, В.В. Пастухова, З.Є. Шершньова та ін. Проте в сучасних умовах завдання щодо висвітлення сутності стратегічного управління і складових його процесу з урахуванням трансформаційних процесів економіки країни реалізоване не повністю та потребує додаткових досліджень.

Метою статті є дослідження та критична оцінка наукових позицій щодо сутності стратегічного управління, визначення складових елементів його системи та ролі стратегічного аналізу в ньому.

Викладення основного матеріалу. При здійсненні планування розвитку діяльності підприємства в довгостроковій перспективі базовою основою є стратегічне управління. Особливу роль у посиленні значущості стратегічного управління відіграють постійні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, поведінки конкурентів. У науковій і методичній літературі представлена велика кількість варіантів визначень стратегічного управління, що акцентують увагу на тих або інших аспектах цього складного управлінського процесу.

З позиції російського теоретика А.Т. Зуба, стратегічне управління – це управлінська діяльність, пов'язана з постановкою довгострокової мети та завдань підприємства, з підтриманням взаємовідносин між підприємством та оточенням, які допомагають йому досягти своєї мети, відповідають його внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог [11]. Усі дефініції стратегічного управління автор пропонує узагальнити за трьома підходами: аналіз середовища, цілі та засоби, дієвий підхід [11]. Однак ми підтримуємо думку В.С. Катькала, який зазначає, що дана класифікація охоплює лише визначення, запропоновані на ранніх етапах розвитку теорії стратегічного управління або орієнтовані на його трактування як процесу [13].

Узагальнимо позиції представників даних підходів задля встановлення основних недоліків у трактуванні стратегічного управління та формування сучасного його визначення.

Згідно з першим підходом, стратегічне управління визначається як процес прийняття рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з загрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем (А.Роуз [10]); процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням [33]. Підтримують даний підхід і В.Г. Герасимчук [9, с. 12] та М.М. Смірнов [24], які акцентували свою увагу в даному визначенні на забезпеченні відповідності підприємства середовищу його розвитку.

Відповідно до другого (цільового) підходу, стратегічне управління є комплексом завдань, досягнення яких допомагає підприємству утримувати свої позиції на ринку у довгостроковій перспективі. Представниками даного напрямку є: Дж.Пірс і Р.Робінсон [34]; У.Глук і Л.Джаух, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд [25], які розуміють стратегічне управління як набір рішень і дій (план управління підприємством) з формулювання і виконання ефективних стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети підприємства.

Один з основоположників теорії стратегічного управління І.Ансофф визначає його як діяльність, пов'язану з постановкою мети і завдань організації та підтримки взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають можливість їй домагатися своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятною до зовнішніх вимог [1].

Деякі дослідники вказують, що на стратегічне управління також впливають інтереси працівників, оскільки вони є невід'ємною складовою підприємства. Зокрема, Є.М. Бєлий та І.Б. Романова розуміють стратегічне управління як програмний спосіб мислення й управління, що забезпечує узгодження мети, можливостей організації й інтересів працівників [3].

Представником поєднання двох попередніх підходів є Ю.М. Ратушний, який наводить декілька трактувань поняття «стратегічне управління»:

– багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановленої мети, що сприяє балансуванню відносин між організацією, враховуючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем;

– система форм, методів, моделей і прийомів, які застосовуються в організації для визначення та реалізації мети і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;

– реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії [29, с. 16]. Таким чином, стратегічне управління є багатограним процесом, оскільки містить розробку певних форм, методів, моделей та прийомів для визначення цілей, що мають збалансовувати відносини між підприємством та зовнішнім середовищем.

Т.В. Гавриленко надає таке визначення стратегічному управлінню: процес, що складається з вибору сфери та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища [8, с. 8]. Такий погляд є справедливим, оскільки стратегічне управління не може здійснюватися ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризових ситуацій, конфліктів.

Відповідно до третього (дієвого) підходу, стратегічне управління є процесом, що допомагає в реалізації довгострокових планів суб'єкта господарювання. Д.Шендел і К.Хаттен характеризують його як процес визначення і встановлення зв'язку підприємства з його оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти підприємству та його підрозділам [35]. З позиції Г.Джонсона та К.Скулза, стратегічне управління є такою послідовністю дій: аналіз поточного стану підприємства в конкурентному середовищі; вибір, який передбачає розробку і оцінку альтернатив стратегічного напрямку діяльності організації; процес реалізації, здійснення вибраної стратегії [10].

О.С. Віханський надає трактування визначення стратегічного управління як «таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дають можливість досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей» [7].

Перевагою наведеного автором поняття є його тісний взаємозв'язок з процесом досягнення конкурентних переваг підприємства. Однак дослідник не враховує, що не лише зовнішнє середовище впливає на господарську діяльність суб'єкта господарювання, але й існує обернений зв'язок.

Наступні два визначення свідчать про те, що стратегічне управління допомагає не лише пристосувати підприємство до тенденцій зовнішнього середовища, але й змінити саме зовнішнє середовище. Так Л.В. Хашиєва та Л.С. Шеховцева визначають стратегічне управління як діяльність з розробки місії, найважливіших цілей підприємства та способів її досягнення, які забезпечують його розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі шляхом зміни й самого підприємства та його зовнішнього середовища [28, с. 5; 31].

Таким чином, проаналізувавши формулювання визначень стратегічного управління, запропоновані Д.Шенделом, К.Хаттеном, Дж.Хіггенсом, Дж.Пірсом, Р.Робінсоном, можна зазначити, що в них стратегічне управління прирівнюється безпосередньо до процесу самого управління підприємством, або з окремими його етапами, лише з урахуванням майбутніх перспектив, що значно звужує трактування даного поняття.

Крім того, всі наведені вище визначення стратегічного управління, окрім позиції О.С. Віханського, не беруть у свою основу теорію конкурентних переваг. Це є суттєвим недоліком, оскільки ще засновниками теорії стратегічного управління (Р.Акоффом, І.Ансоффом, К.Боуменом, У.Глуком, Л.Джаухом, Т.Коно, Г.Мінцбергом, Д.Пірсом, М.Портером, А.Стріклендом, А.Томпсоном, Р.Форестером, К.Хаттеном, Д.Хіггінсом та ін.) було доведено, що конкурентні переваги закладені в її основі.

На базі виявлених недоліків у визначеннях, наведених у вказаних підходах, вважаємо необхідним виділити комплексний підхід (замість дієвого, тому що він дублює поєднання двох перших підходів), оскільки для вимірювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єкта господарювання слід правильно реалізовувати обрані цільові параметри, раціонально розподіляти ресурси з урахуванням динамічного оновлення стратегії, що забезпечує конкурентні переваги підприємства та дозволяє ефективно і результативно йому функціонувати.

Отже, пропонуємо таке трактування підходів до розуміння сучасного стратегічного управління:

1. Процесний підхід (передбачає тлумачення стратегічного управління як процесу управління з метою здійснення місії підприємства за допомогою взаємодії його із зовнішнім середовищем);

2. Цільовий підхід (орієнтація на цілі і засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей підприємства і шляхів їх досягнення);

3. Комплексний підхід, що ставить основним завданням здійснення реалізації управлінських рішень на основі використання стратегії підприємства з урахуванням можливості її динамічного оновлення, що забезпечує конкурентні переваги (рис. 1).

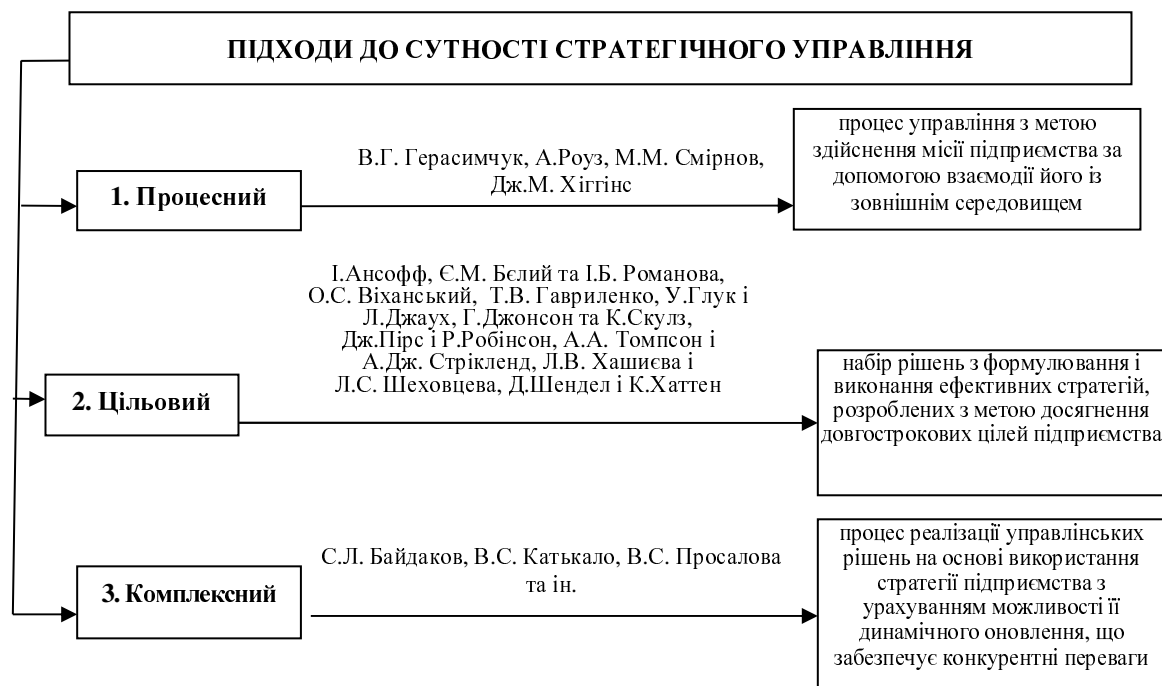


Рис. 1. Підходи до сутності поняття «стратегічне управління»

Представниками визначеного нами комплексного підходу можна назвати С.Л. Байдакова, В.С. Катькала, В.С. Просалову та ін. З позиції С.Л. Байдакова, «стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку середовища та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі» [2].

Погоджуємося з позицією автора В.С. Катькала, який узагальнив наявні визначення стратегічного управління та визначив його як проактивний стиль управління, заснований на баченні майбутнього образу підприємства та на його динамічних організаційних можливостях до оновлення, з урахуванням змін зовнішнього середовища, своєї бізнес-моделі, що забезпечує надання недоступних конкурентам економічних вигід (рент) [13]. Автор вказує на декілька переваг наданого визначення: доповнення традиційних трактувань дефініції сучасними дослідженнями; використання ресурсного підходу і концепції динамічних можливостей; акцентування уваги на підприємницькому аспекті, комплексному врахуванні змісту, процесу та контексту стратегій підприємства, а також пріоритеті економічної логіки в теорії стратегічного управління.

Вважаємо, що у визначенні стратегічного управління, наведеному дослідниками В.С. Просаловою та С.Н. Смольяніною, були враховані усі зазначені вище недоліки існуючих визначень. Так з їх позиції, стратегічне управління – це процес реалізації управлінських рішень, заснований на використанні стратегії підприємства з урахуванням можливості її динамічного оновлення, що забезпечує конкурентні переваги [22]. Крім того, автори розділили поняття «стратегія» та «стратегічне управління», основною відмінністю назвавши перехід від статичної дефініції до динамічної (процес реалізації управлінських рішень).

З урахуванням узагальнення розглянутих трактувань стратегічного управління і його особливостей, відповідно до сучасного розуміння, стратегічне управління можна визначити таким чином: це процес управління підприємством, який враховує людський потенціал, запити споживачів задля здійснення гнучкого регулювання господарської діяльності та своєчасного і швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища з метою досягнення конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Виходячи з наведеного визначення, окреслимо основні особливості стратегічного управління:

– забезпечення швидкого реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, цілеспрямований вплив на нього, його зміна, створення умов для реалізації стратегії та досягнення цілей (в даному випадку зовнішнє середовище – це область стратегічних змін, що здійснюються в процесі реалізації стратегії);

- підкріплення стратегічного плану дослідженнями, фактичними та прогнозними даними;
- прогнозування наслідків рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу;
- розробка аналітичного інструментарію стратегічного управління (методів і моделей), що потребує підприємницького стилю поведінки топ-менеджерів задля передбачення майбутніх загроз, пошуку нових можливостей та нових управлінських рішень;
- використання розвинених систем стратегічного управління як поєднання інтуїції та мистецтва вищого керівництва вести підприємство до стратегічних цілей;
- формування стратегічного мислення працівників підприємства задля розуміння стратегії його розвитку за рахунок використання їх високого професіоналізму та творчості, що забезпечує зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем.

Дотримуючись даних особливостей стратегічного управління, можливо уникнути деяких недоліків (обмежень) його використання. По-перше, за допомогою підкріплення стратегічного плану дослідженнями, фактичними та прогнозними даними стратегічне управління може надати досить детальну картину майбутнього підприємства.

По-друге, при використанні розвинених систем стратегічного управління та розробці відповідних стратегічних методів і моделей можна вважати, що стратегічне управління – це не лише певна філософія або ідеологія бізнесу та управління, яка кожним окремим менеджером розуміється та реалізується по-своєму, а теорія, яка передбачає, що і як робити при вирішенні певних завдань або ж у певних ситуаціях. Без дієвого аналітичного інструментарію формування та реалізації стратегії функціонування господарської діяльності підприємства управлінський персонал не зможе досягти значних конкурентних переваг, потрібного рівня прибутковості та збільшення вартості бізнесу. Дану проблему у своїх дослідженнях порушують Т.Г. Бурденюк [5], Г.А. Місько [17], Ю.В. Печериця [20] та ін. З позиції вчених, моделі стратегічного аналізу спрямовані на вирішення конкретних завдань, які стоять перед підприємством під час прийняття стратегічних рішень та визначення ринкової поведінки. Обрання моделі стратегічного аналізу залежить від багатьох чинників, основними з яких є: стратегічні цілі власників, доступність інформації, ресурсне забезпечення стратегічних рішень, що приймаються, тощо.

По-третє, знижуються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення за рахунок забезпечення швидкого реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та прогнозування наслідків рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу. В умовах, коли за короткі терміни створюються нові продукти, кардинально змінюються напрями вкладень, несподівано виникають нові можливості для бізнесу та зникають можливості, які існували багато років, ціна розплати за неправильне передбачення та, відповідно, за помилки стратегічного вибору є у більшості випадків роковими для підприємства.

По-четверте, потрібні великі зусилля та затрати часу й ресурсів для початку здійснення на підприємстві процесу стратегічного управління. І.В. Саух з даної проблематики виділила низку проблем, пов'язаних з недостатнім кадровим, методологічним та інформаційним забезпеченням реалізації стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах [23]. За допомогою формування стратегічного мислення працівників підприємства задля розуміння стратегії його розвитку можливе створення відділів, що будуть відслідковувати зміни у зовнішньому середовищі.

Для вирішення вказаних вище проблем слід дотримуватися основних принципів покращання здійснення стратегічного управління на підприємстві, які узагальнені О.В. Кантаєвою та Н.М. Батіщевою, зокрема, такі: зосередження уваги на проблемах гнучкості та адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища; використання системних методів; застосування ситуаційного підходу; орієнтація на нові умови та чинники розвитку управління; практичне застосування нових принципів управління тощо [12]. Таким чином, стратегічне управління є достатньо складним процесом, який передбачає врахування різноманітних факторів та використання специфічних методів, що знаходяться в постійному розвитку.

Глибше розуміння природи і цілей стратегічного управління можна отримати при порівнянні його з оперативним управлінням. Таке порівняння може здійснюватися за такими параметрами: організаційний рівень розробки і прийняття рішень; безперервність процесу планування і реалізації планів; переважання «жорстких» або «м'яких» проблем і рішень; кількість альтернатив рішення, що мають місце; обсяг і тип необхідної управлінської інформації; горизонт планування, здійснення і контролю управлінських дій; пріоритетність рішень; ступінь деталізації розробок; точність контролю і оцінки; пріоритетність інтересів учасників процесу прийняття рішень; відношення до ризику, міра ризику і наслідку реалізації ризикових рішень.

Порівняння параметрів стратегічного й оперативного управління наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльні ознаки стратегічного та оперативного управління

Критерій порівняння	Оперативне управління	Стратегічне управління
1	2	3
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у техніко-економічних показниках, згідно з обраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Переважаюча концентрація уваги менеджменту	Орієнтація на потенціал підприємства, пошук шляхів ефективнішого використання ресурсів	Орієнтація на потреби і виклики зовнішнього середовища, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження і адаптація до змін в оточенні
Фактор часу та його важливість	Орієнтація на коротко- та середньострокову перспективу. Не найбільш критичний фактор	Орієнтація на довгострокову перспективу. Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт)

Закінчення табл. 1

1	2	3
Основи системи управління	Функції та організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс підприємства, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу підприємства, його головну цінність і джерело благополуччя
Оцінка ефективності	Ефективність діяльності та управління визначається як категорія, що відображає прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Ефективність діяльності та управління підприємством виражається в тому, наскільки своєчасно і точно воно в змозі реагувати на нові запити з боку ринку, змінюватися залежно від зміни середовища
Рівень прийняття рішень	Рішення мають оперативний характер і приймаються на всіх рівнях управління	Стратегічні рішення розробляються і контролюються на верхньому рівні управління. Нижчі рівні виконують функції постачальників інформації для стратегічного управління
Рівень невизначеності	Низький – обумовлений маленьким горизонтом планування і порівняльною стійкістю процесів	Високий – невизначеність породжує як процеси поза підприємством, так і всередині нього
Обсяг і якість інформації	Процеси збору інформації значною мірою формалізовані, джерела її стабільні і знаходяться всередині підприємства, якість і достовірність інформації можна проконтролювати	Необхідний великий обсяг інформації, що надходить з різних джерел і про найрізноманітніші процеси як в зовнішньому середовищі підприємства, так і у внутрішньому. Важко визначитися в зборі даних, особливо, якщо на їх основі робляться екстраполяції майбутніх тенденцій розвитку чинників і процесів, часто тут вирішальними чинниками є інтуїція і досвід
Ступінь складності	Невисока – менеджери мають справу або з добре структурованими, «жорсткими» проблемами, вирішення яких запрограмовані, або з «м'якими» рішеннями, але з невисоким ризиком серйозного збитку при помилці	Підвищена – необхідне формування та оцінка максимально можливої кількості альтернатив. Ця процедура знижує ступінь ризику помилки планування, що може коштувати дорого. Проте чим більше альтернатив, тим більше потрібно прикласти зусиль і часу для їх оцінки

Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал підприємства, ключовий фактор успіху
-------------------------------------	---------	---

Джерело: узагальнено на основі [10, с. 6–11; 18; 21, с. 19; 30, с. 21]

Аналіз таблиці 1 показує, що основною ідеєю переходу від оперативного управління до стратегічного є ідея необхідності перенесення уваги вищого керівництва з «внутрішніх» проблем підприємства на проблеми зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в ній.

Наведене порівняння свідчить про підвищену складність стратегічного управління, наявність суттєвих ризиків, обмеженість інформації, що обумовлює використання науково обґрунтованої технології та специфічних методів, а також розуміння сутності основних його елементів.

Загальну характеристику стратегічного менеджменту як системи запропонував Е.Е. Чевф на основі виділення таких його основних рис:

- містить адаптацію організації до її бізнес-середовища;
- є мінливим і складним. Зміни створюють нові комбінації обставин, що потребують неструктурованих, унікальних відповідей;
- впливає на всю організацію, визначаючи напрями її розвитку;
- містить формування стратегії (зміст), а також реалізацію стратегії (процес);
- частково планується і частково є незапланованим;
- здійснюється на декількох рівнях: на рівні корпоративної стратегії і окремих бізнес-стратегій;
- містить як концептуальні, так і аналітичні розумові процеси [32, с. 97–98].

Виходячи з розглянутих вище характеристик системи стратегічного управління, його основною метою є забезпечення прийняття таких рішень, які б забезпечили довгострокове виживання й успіх компанії в умовах динамізму, істотної складності та невизначеності конкурентного середовища.

Р.Ф. Бруханський зазначає, що стратегічний менеджмент одночасно є і явищем, і процесом, оскільки передбачає як формування сутності стратегії підприємства, так і її реалізацію – процес. Внаслідок цього стратегічний менеджмент характеризується існуванням у нього випереджувальних характеристик, здатності впливати на зовнішнє середовище, а не лише забезпечувати реакцію на зміни в ньому. Згідно з таким підходом, зовнішнє середовище компанії є сферою керованих стратегічних змін, які здійснюються під час реалізації стратегії. З позиції автора, стратегічний менеджмент є раціональним підходом до управління підприємством, який слід розглядати як постійний процес оцінки й управління діяльністю компанії, оцінки галузі, в якій вона працює, оцінки цілей і стратегії існуючих та потенційних конкурентів, що передбачає необхідність здійснення регулярного перегляду обраних стратегій та аналіз їх реалізації [4, с. 164–165].

Наведемо основні погляди вчених щодо складових процесу стратегічного управління підприємством задля побудови його концептуальної моделі.

Класично етапи стратегічного управління представлені таким чином:

- аналіз середовища (забезпечує основу для визначення місії та цілей підприємства й розробки стратегії);
- формування стратегії (процес визначення місії та цілей підприємства, а також вибору стратегії досягнення цих цілей);
- реалізація стратегії (процес перетворення стратегії у дії на основі розроблених планів, бюджетів);
- оцінка і контроль реалізації стратегії.

Розглянемо позиції різних вчених, які пропонують свою послідовність процесу стратегічного управління. Так М.Мескон та А.М.Петров вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких боків; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [16, 19]. О.Віханський притримується класичного погляду і пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання [7]. С.Попов запропонував модель, що певною мірою синтезує дві попередні, зокрема: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких боків) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [18, с. 45].

Вітчизняні автори З.Є. Шершньова, С.В. Оборська та Ю.М. Ратушний представили концептуальну схему стратегічного управління підприємством, яка відрізняється від раніше запропонованих моделей чітким та розширеним описом складових кожного етапу, серед яких виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких боків підприємства); прогноз (зміни внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування підсистем забезпечення (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль [29].

Цікавий погляд викладено в роботі О.Л. Коробейнікова, В.Ю. Колесова, А.А. Тріфілової, які пропонують етап аналізу, прогнозування і моніторингу зовнішнього середовища здійснювати на кожному етапі стратегічного управління: від формування до реалізації та контролю за реалізацією стратегії, що забезпечить виконання основного принципу стратегічного управління: «йти від майбутнього до сьогодення». Такий підхід вчені пояснюють двома причинами: по-перше, аналіз і оцінку зовнішнього середовища слід здійснювати постійно, тому цей процес не може бути виділений в окремий етап; по-друге, фактори зовнішнього середовища здебільшого не піддаються впливу з боку підприємства, їх можна лише враховувати [14, с. 46–47]. Вважаємо позицію авторів обґрунтованою, оскільки постійне здійснення аналізу, паралельно з кожним етапом розробки та реалізації стратегії, дозволить збільшити ступінь контролю за зміною факторів зовнішнього середовища та забезпечить зменшення його невизначеності.

Таким чином, порівнюючи підходи зазначених вище дослідників до визначення послідовності стратегічного управління, зазначимо, що складність і динамічна природа суб'єктів господарювання ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління.

Вважаємо необхідним навести власне бачення моделі стратегічного управління, однак яка може змінюватися залежно від специфіки діяльності кожного конкретного підприємства та середовища, в якому воно функціонує. В основу найчастіше описуваних у літературі з менеджменту моделей покладено принципи І.Ансоффа, М.Мескона, Г.Мінцберга та ін. Основними з них є такі: цілеспрямованість; безперервність; теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління; системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому; наявність необхідної послідовності етапів; циклічність; унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами; використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей; гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій; результативність та ефективність.

Вважаємо, що процес стратегічного управління підприємством має бути, насамперед, безперервним, цілеспрямованим, гнучким, циклічним та ефективним.

Безперервність процесу стратегічного управління означає, що дана система здійснює такий управлінський вплив на підприємство, щоб і воно відповідно змінювалося, забезпечуючи існування його в довгостроковій перспективі.

Цілеспрямованість передбачає орієнтацію будь-якої створеної системи стратегічного управління на формування й обґрунтування місії та цілей діяльності підприємства.

Гнучкість системи стратегічного управління передбачає її своєчасне та адекватне вдосконалення відповідно до зміни умов функціонування підприємства, що дозволяє йому зайняти належне місце в зовнішньому середовищі.

Циклічним називають процес стратегічного управління з постійним повторенням його етапів задля трансформації підприємства з наявного стану до бажаного, зміни параметрів зовнішнього середовища.

Ефективність системи стратегічного управління означає досягнення високих результатів і оцінку ступеня досягнення критеріїв, які встановлено для окремих цілей та стратегій.

З огляду на зазначене вище, представимо таку модель стратегічного управління підприємством (рис. 2).

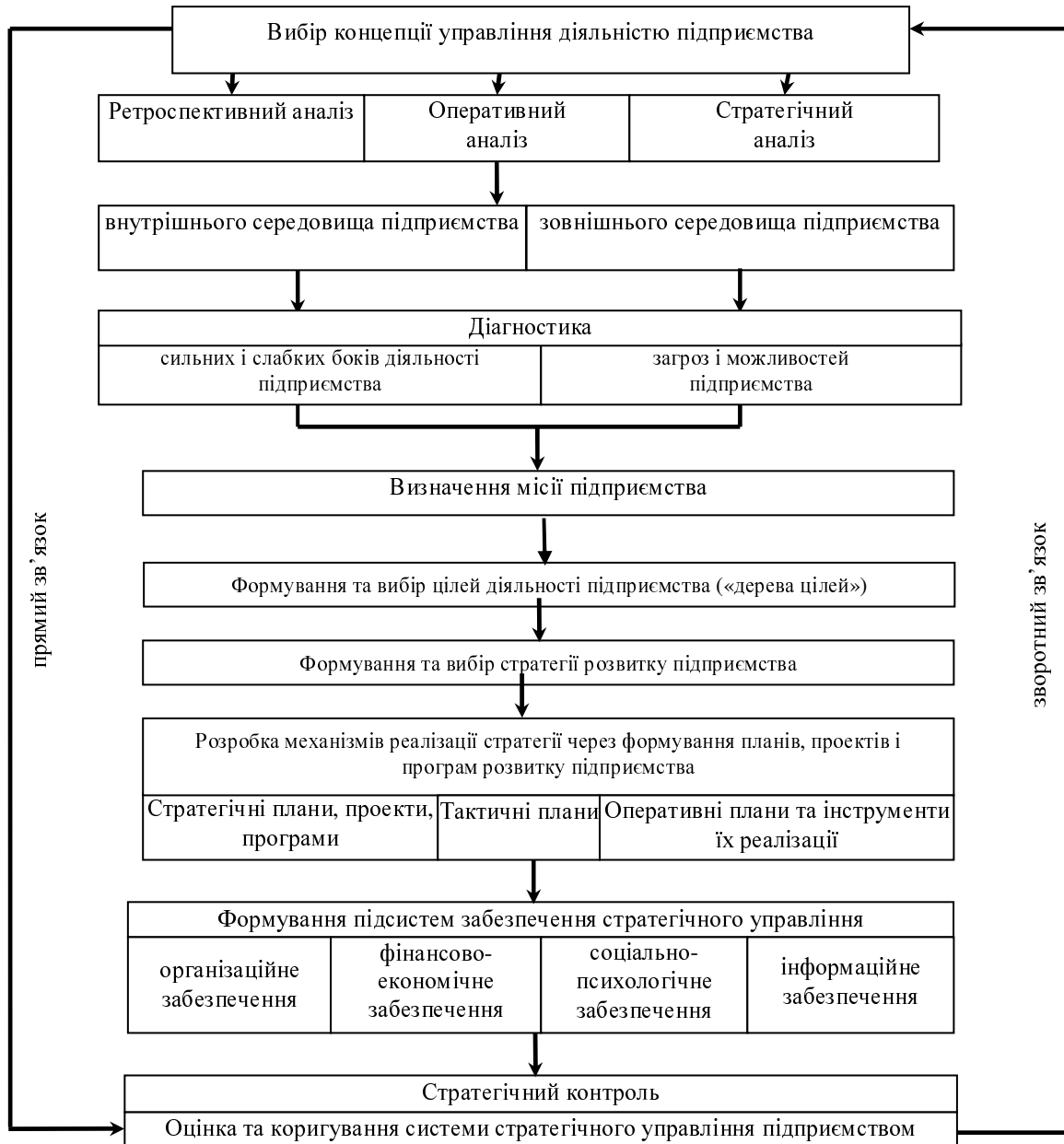


Рис. 2. Концептуальна модель стратегічного управління суб'єкта господарювання

Вихідним етапом процесу стратегічного управління підприємством є вибір концепції управління ним. Основною ідеєю концепції стратегічного управління є необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього й внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства.

Наступний етап – це ретроспективний, оперативний (поточний) та стратегічний аналіз зовнішнього (перелік загроз та можливостей, що знаходяться за межами підприємства та не піддаються короткостроковому контролю з боку керівництва) та внутрішнього (набір сильних та слабких боків підприємства, що контролюються управлінським персоналом протягом короткострокового періоду) середовища підприємства, що дозволяє сформуванню бази для визначення як місії та цілей підприємства, так і для вироблення стратегій її поведінки, які дозволяють виконати місію та досягти поставлених цілей.

Так О.Л. Трухан зазначає, що стратегічний аналіз дозволяє не лише виявляти можливості та загрози зовнішнього середовища, але й формувати альтернативні стратегії щодо досягнення підприємством стійкого довгострокового росту в умовах жорсткої конкуренції [26]. Вважаємо, що при проведенні стратегічного аналізу обов'язково потрібно враховувати особливості середовища, в якому функціонує підприємство, і зважати на рівень невизначеності, з якою доведеться зіштовхнутися під час дослідження. Дослідник І.М. Вагнер наголошує, що в умовах невизначеності основний акцент при виборі стратегії робиться на адаптації, пристосуванні підприємства до впливу середовища. Саме стратегічний аналіз має відслідковувати зміни, які відбулися в зовнішньому середовищі, появу нових можливостей для

підприємства шляхом екстраполяції його потенційних можливостей та формувати пропозиції щодо коригування вибраної стратегії [6].

Отже, стратегічне управління підприємством неможливо уявити без проведення стратегічного аналізу, що розглядається як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу з високою невизначеністю, як дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Все це викликає необхідність вивчення методичних підходів до впровадження стратегічного аналізу як інформаційної та організаційної бази прийняття правильних управлінських рішень [15, с. 138].

Визначення місії та цілей діяльності передбачає з'ясування довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації бачення його розвитку, в чому і полягає управлінська цінність наведених етапів. Значення формування місії у діяльності підприємства досить значне: по-перше, вона визначає причину та сферу існування суб'єкта господарювання; по-друге, єднає зусилля працівників та окреслює загальний діапазон обов'язків; по-третє, визначає пріоритети розподілу коштів; по-четверте, забезпечує прозорість намірів щодо діяльності та слугує встановленню контактів з партнерами. Наступний етап окреслює процес вибору стратегії досягнення намічених цілей підприємства.

Етап розробки механізмів реалізації стратегії передбачає процес перетворення стратегії у дії на основі складання оперативних, тактичних та стратегічних планів розвитку підприємства, а також проведення стратегічних змін на підприємстві, що дозволять йому реалізувати стратегію задля завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.

З метою забезпечення належного виконання стратегічних планів здійснюється формування підсистем забезпечення стратегічного управління, які підлягають стратегічному контролю та коригуванню, що забезпечує стійкий обернений зв'язок між реалізацією стратегії та цілями підприємства. Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей підприємства.

Таким чином, запропонована концептуальна модель стратегічного управління суб'єктом господарювання дає можливість забезпечити довгострокове його функціонування у динамічному невизначеному середовищі за рахунок механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності і своєчасної реакції. Крім того, дана модель передбачає дотримання таких характерних особливостей, що покладені в основу стратегічного мислення:

1. Базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема, на системному та ситуаційному аналізі, цільовому й інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Використання лише однієї із зазначених засад не дає можливість досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та використання баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дозволять визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Допомогає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

6. Створює передумови для організації такої системи управління, яка дає можливість функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі [30, с. 25–26].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи зазначене вище дослідження, дійшли таких висновків.

По-перше, розглянувши позиції науковців щодо трактувань стратегічного управління та умов його виникнення (технологічні прориви; насичення ринку товарів та послуг, що призвело до посилення конкуренції та ускладнення запитів споживачів; процес глобалізації ринків та виникнення транснаціональних компаній), його можна визначити таким чином: це процес управління підприємством, який враховує людський потенціал, запити споживачів задля здійснення гнучкого регулювання господарської діяльності та своєчасного і швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища з метою досягнення конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

По-друге, виходячи з наведеного визначення та еволюційного розвитку поняття «стратегічне управління», окреслили його основні особливості: забезпечення швидкого реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища; підкріплення стратегічного плану дослідженнями, фактичними та прогнозними даними; прогнозування наслідків рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу; розробка відповідних стратегічних методів і моделей; використання розвинених систем стратегічного управління; формування стратегічного мислення працівників підприємства задля розуміння стратегії його розвитку. Врахування наведених особливостей дозволить керівництву підприємства правильно та відповідно ринковим умовам окреслити місію та стратегію його розвитку.

По-третє, вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку й взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємств. Стратегії в цьому випадку виявляють себе як інструменти досягнення цілей, а для їх реалізації необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

По-четверте, стратегічний аналіз є складовою процесу стратегічного управління і має велике значення для підприємства, оскільки дає можливість: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дозволяють досягнути його стратегічних цілей; швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, що реалізується на даному етапі діяльності суб'єкта господарювання; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства.

Список використаної літератури:

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / *И.Ансофф*; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. *Л.И. Евенко*. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. *Байдаков С.Л.* Теория и методология стратегического управления мегаполисом и его территориальными единицами: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / *С.Л. Байдаков*. – М., 2010. – 37 с.
3. *Белый Е.М.* Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом / *Е.М. Белый, И.Б. Романова* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/3/1546.html>.
4. *Бруханський Р.Ф.* Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічно-орієнтованої системи бухгалтерського обліку / *Р.Ф. Бруханський* // Вісник ЖДТУ / Серія: Економічні науки. – 2014. – № 1 (67). – С 163–169.
5. *Бурденюк Т.Г.* Стратегічний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств / *Т.Г. Бурденюк* // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2014. – № 1 (28). – С. 39–50.
6. *Вагнер І.* Роль стратегічного аналізу у виборі та розробці стратегії управління підприємством / *І.Вагнер* // Економічний аналіз. – 2010. – № 8. – С. 98–104.
7. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб и доп. / *О.С. Виханский*. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.al24.ru/pdf_kniga_7849.html.
8. *Гавриленко Т.В.* Стратегічне управління підприємством в умовах кризи: автореф. дис. ... канд. екон. наук. / *Т.В. Гавриленко*; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nbu.gov.ua/ard/2006/06gtvplp.zip>.
9. *Герасимчук В.Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник / *В.Г. Герасимчук*. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
10. *Довбня С.Б.* Стратегія підприємства: навч. посібник / *С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько*. – Д.: НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 71 с.
11. *Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент: Теория и практика / *А.Т. Зуб*. – 2-е изд., доп. – М.: Аспект Пресс, 2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eup.ru/Documents/2004-08-23/3017E.asp>.
12. *Кантаєва О.В.* Проблеми інформаційного забезпечення інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах України / *О.В. Кантаєва, Н.М. Батищева* // Вісник Університету банківської справи НБУ. – 2012. – № 3. – С. 130–134.
13. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления / *В.С. Катькало*. – 2-е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента; Издат. дом СПб. гос. ун-та, 2008. – 548 с.
14. *Коробейников О.Л.* Стратегическое поведение: от разработки до реализации / *О.Л. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова* // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – С. 88–129.

15. Лукашевич О.Ф. Значення стратегічного аналізу в системі стратегічного управління господарськими організаціями / О.Ф. Лукашевич // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 2. – С. 138–143.
16. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 700 с.
17. Місько Г.А. Оцінювання економічної стратегії підприємств харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Г.А. Місько. – Одеса, 2012. – 18 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.liber.onu.edu.ua>.
18. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Міщенко. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 336 с.
19. Петров А.М. Методология выработки стратегии предприятия / А.М. Петров. – СПб. : УЗФ, 1992. – 127 с.
20. Печериця Ю.В. Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень / Ю.В. Печериця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2012_33/Pecher.pdf.
21. Порохня В.М. Стратегічне управління : навч. посібник / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К. : Центр навч. л-ри, 2012. – 224 с.
22. Просалова В.С. Генезис форм и методов стратегического управления / В.С. Просалова, Е.Н. Смольянинова // Современные исследования социальных проблем : электронный научный журнал. – 2011. – № 4 (08) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/4/smolyaninova.pdf>.
23. Саух І.В. Передумови виникнення та особливості стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств / І.В. Саух // Вісник ЖДТУ / Серія : Економічні науки. – 2014. – 3 (69). – С. 179–186.
24. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Н.Н. Смирнов. – СПб. : Питер, 2002. – 128 с.
25. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. ; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
26. Трухан О.Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів / О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ / Серія : Економічні науки. – 2010. – № 1 (51). – С. 236–241.
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М., 2005. – 448 с.
28. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління / Л.В. Хашиєва // Теорія та практика державного управління. – 2009. – Вип. 4. – С. 97–103 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Trpu_2009_4_16.pdf.
29. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
30. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
31. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л.С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2002/6/1054.html>.
32. Chaffee E. Three models of strategy / E.Chaffee // Academy of Management Review. – 1985. – № 10 (1). – P. 89–98.
33. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases / J.M. Higgins. – 2-nd ed. – Chicago : The Dryden Press, 1983. – 237 p.
34. Pearse J.A. Strategic Management / J.A. Pearse, R.B. Robinson. – 2-nd ed. – Homewood III : Richard D.Irwin, 1985. – 268 p.
35. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management / D.E. Schendel, K.J. Hatter // A Broader View for an Emerging Discipline. – Academy of Management Proceeding. – August, 1972.

РАЙКОВСЬКА Інна Тадеушівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку та аналізу за видами економічної діяльності Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- теорія та методологія економічного аналізу;
- аналітичний інструментарій розробки та реалізації стратегії підприємства.

E-mail: innaruslan1@rambler.ru.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2015.