

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНА РОЛЬ АНАЛІЗУ

Тернопільська академія народного господарства

Кафедра економіки, обліку та економічного аналізу в сфері соціальної інфраструктури

Анотація: у статті “Теоретико - методологічні аспекти стратегічного управління та функціональна роль аналізу” автор розглядає теоретичні підходи до актуального і важливого в умовах сьогодення виду управління – стратегічного управління. Висвітлюється питання суті, змісту, завдання, передумови виникнення і етапи становлення досліджуваного виду управління. Автор обґрунтовує здійснення стратегічного аналізу як початкової і загальної функції у розробці, реалізації і контролі стратегії організації в процесі стратегічного управління.

Перехід економіки до ринкових відносин спричинив ускладнення в діяльності всіх організаційно – правових форм господарювання. Нестабільність зовнішнього середовища, зміни в техніці і технології, поява нових цілей зумовлює використання ефективних і прогресивних методів і засобів управління, застосування ідеології стратегічного управління.

В країнах з розвинутою ринковою економікою нагромаджений значний досвід стратегічного управління і сформована сучасна наука щодо нього. В господарській практиці України механізм стратегічного менеджменту знаходиться на стадії становлення і потребує все глибшого дослідження. Необхідна адаптація основ стратегічного управління, які розроблені західними вченими до особливостей діяльності господарюючих суб'єктів та до вітчизняних умов ринкового середовища.

Основні теоретичні положення стратегічного управління організацією були закладені і обґрунтовані А.А.Томпсоном, А.Дж.Стріклендом, І.Ансоффом, О.С.Віханським, П.Друкером, М.Портером, Р.А.Фатхутдіновим та іншими зарубіжними вченими. Серед вітчизняних науковців цю проблему досліджують З.Є.Шершньова та С.В.Оборська, В.Д.Немцов, М.В.Володькіна, В.Ф.Оберемчук, В.А.Василенко та Т.І.Ткаченко та інші.

Для того, щоб застосувати концепцію стратегічного управління та стратегічного аналізу як його функції у діяльності окремого суб'єкту господарювання розглянемо суть, зміст та процес стратегічного управління. Необхідно висвітлити теоретичні підходи щодо суті

змісту і з подальшою конкретизацією категорії “стратегічне управління”; виділити етапи та передумови становлення цього виду управління; уточнити завдання які виконує стратегічне управління в діяльності організації; систематизувати принципи та процес стратегічного управління; обґрунтувати необхідність здійснення стратегічного аналізу як початкової і загальної функції управління.

Еволюція систем управління та передумови становлення стратегічного управління

Стратегічний менеджмент як самостійна наука про управління та і сам термін „стратегічне управління (менеджмент)” появився і став предметом дослідження на заході у 60-70-х роках. Однак, це не є зовсім новий тип управління, а результат еволюції систем загальнофірмового управління. Аналіз економічної літератури з цих питань дозволив прослідкувати і виділити наступні історичні етапи розвитку та становлення стратегічного управління.

1 етап – початок ХХст. - управління на основі контролю за виконанням (постфактум), діяльність організації орієнтована на своєчасну реакцію на ситуацію, що складається. Планування обмежується розробкою бюджетів і поточних планів організації. Аналіз здійснюється заради аналізу.

2 етап – з 1950 року - управління на основі екстраполяції, майбутнє передбачається шляхом екстраполяції минулого, в діяльності організації застосовуються елементи аналізу і контролю ситуації, яка складається як у зовнішньому оточенні організації, так і в

самій організації. При плануванні і аналізі використовується екстраполяційне передбачення майбутнього.

3 етап – з 1970 року - управління „за цілями”, з орієнтацією на зовнішнє середовище, діяльність організації направлена на кон’юнктуру ринку, опановується „стратегічне мислення персоналом”. Планування має характер стратегічного, розробляються „стратегічні відповіді” на дії конкурентів у категоріях „продукт-ринок”.

4 етап – з 1990 років, управління на основі гнучких термінових рішень, коли ситуації виникають так швидко, що їх неможливо передбачити, діяльність націлена на активну підготовку майбутнього та створення ситуації, яка була б максимально наближена до поставлених цілей організації в майбутньому. Застосовується стратегічне планування, яке пронизує всі підсистеми діяльності фірми.

Необхідність зміни однієї системи іншою зумовлені – значним рівнем нестабільності, зростанням конкуренції, необхідністю асортименту, який би задовольняв нові потреби ринку, процесів управління; використання у виробництві останніх досягнень науки і техніки, нововведень, ефективних систем управління якістю, автоматизованих комп’ютерних систем, використання інтелектуальних технологій із одночасною все меншою можливістю передбачати майбутнє, інтеграційними процесами, процесами глобалізації бізнесу. А також стратегічний менеджмент як концепція управління виник за умови:

- появи нових, більш складних завдань, що обумовлено динамічністю і незвичністю обстановки, яка відрізняється великою кількістю змінних, складним характером залежностей, наявністю випадкових факторів і часових обмежень;
- швидко змінюваних завдань і необхідності прискорення реакції організації на зміни в навколишньому середовищі;
- великої (значної, дорогої) ціни помилок від прийняття помилкових рішень;
- відсутністю розроблених формалізованих схем і процедур, які б

враховували невизначені завдання, що характерні для менеджменту.

Таким чином, еволюцію систем управління можна розглядати як реакцію на ускладнення управлінських завдань.

Значення стратегічного управління в діяльності організації

Необхідність і важливість стратегічного менеджменту в умовах ринкової економіки визначається роллю, значенням та його перевагами, до яких відносять:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів „невизначеності майбутнього”.
2. Можливість врахування об’єктивних (зовнішніх та внутрішніх) факторів, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувані відповідні інформаційні банки.
3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
4. Забезпечити довго- та короткострокову ефективність та прибутковість організації.
5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизувати у вигляді планових завдань.
6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.
7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відчутної системи регулювання, контролю та аналізу.
8. Оптимізація виробничого процесу та системи зовнішніх зв’язків, що є сприятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Сутність стратегічного управління

Прослідковуючи розвиток економічної думки щодо стратегічного управління та ролі у ньому економічного аналізу можна зазначити про різноманітність у поглядах.

Аналіз наукової літератури дозволив нам виділити декілька точок зору на поняття “стратегічне управління”. Наведені нами погляди авторів стосуються стратегічного управління підприємств безвідносно умов, в яких воно здійснюється, - в ринковій економіці чи економіці що трансформується.

Ряд авторів притримуються думки класиків науки про стратегічне управління А.А.Томпсона і М.Дж.Стрікланда, що “це процес за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів при постійних змінах та розвитку”. [7,565]

Друга група авторів у своїх визначеннях стратегічного управління роблять наголос на окремих аспектах – цілях, напрямках управлінського процесу та ін. Так, Р.А.Фатхутдінов відзначає націленість стратегічного менеджменту на “забезпечення конкурентоспроможності і ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації” при (за) покладення (доручення) відповідальності за цю роботу на її керівника”. [9,7]

Концептуальний підхід присутній у визначенні стратегічного управління в авторів Шершньової З.Є. та Оборської С.В., які виділяють, що “стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановити цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій (стратегічного набору)”. [10,27]

Цільова направленість присутня у наступних дослідників. А.Н.Люшкинов стверджує що “стратегічний менеджмент – це діяльність щодо забезпечення реалізації цілей організації в умовах динамічного, мінливого і

невизначеного середовища, яка дозволяє оптимально використовувати існуючий потенціал і пристосовувати його до зовнішніх вимог...- це галузь наукових знань, яка охоплює методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації для досягнення цілей організації”. [3,7] А.І. Панов доводить, що “стратегічний менеджмент – це управлінська діяльність щодо розробки і реалізації довгострокових цілей, підтриманню ефективних взаємовідносин фірми з її оточенням при відповідності поставлених цілей її внутрішнім можливостям”. [6,12]

На думку М.В.Володькіної “стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, який направлений на розробку і реалізацію стратегії фірми із врахуванням змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі”. [1,9]

У визначенні деяких авторів робиться наголос на стратегічні рішення в основі яких є оцінка, аналіз, прогноз. „Стратегічне управління – це процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, який ґрунтується на співставленні власного ресурсного потенціалу підприємства із можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно функціонує. Стратегію можна розглядати як основна зв’язкова ланка між тим, чого організація хоче досягнути – її цілями і поведінкою (політикою), яку вибрали для досягнення цих цілей. Стратегічний менеджмент – це комплексна система управління, яка ґрунтується на прогнозуванні зовнішнього середовища і розробці способів адаптації підприємства до його змін” визначають автори В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова”. [4,6]. Не можливо не погодитися з думкою Б.Г. Литвака, який стверджує, що “стратегічне управління – це не тільки фіксування бажаного стану організації в майбутньому, але і перш за все забезпечення можливості прийняття ефективних стратегічних рішень сьогодні, які націлені на досягнення бажаного стану у майбутньому”. [2,171]

Взаємозв'язок стратегічного із оперативним управлінням прослідковується у визначенні С.А.Масютіна, який стверджує, що “стратегічне управління визначається як комплекс не тільки управлінських стратегічних рішень, які спричиняють довготривалий розвиток підприємства, але і конкретних дій (заходів), що забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішньої кон'юнктури, які спричиняють необхідність стратегічних маневрів, перегляду цілей і коректування загального напрямку розвитку”. [5,69]

Наведені визначення не суперечать одне одному, вони лише в тій чи іншій мірі уточнюють розшифровують внутрішній механізм стратегічного управління.

Стратегічне управління також називають ще ринковим стратегічним управлінням (Strategic market managements). Пояснюється це тим, що стратегічні рішення в більшій мірі повинні враховувати розвиток ринку і зовнішнього оточення чим внутрішні фактори, тобто мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів, ринок і т.д.) і в управлінні здійснювати маркетинговий чи ринкових підхід на відміну від виробничого, який зорієнтований на внутрішні можливості. Однак, питання пріоритетності (першості) є спірним. Не відкидаючи важливості впливу зовнішнього середовища на прийняття стратегічних управлінських рішень ми не погоджуємось на його пріоритетність та першочерговість в стратегічному менеджменті, оскільки основою є сама господарююча система із її виробничим, трудовим та фінансовим потенціалом або так званим стратегічним, а зовнішні обставини повинні вносити свої корективи.

Ряд авторів ототожнюють стратегічне управління із плануванням хоча ці поняття слід відрізнити одне від одного, оскільки в силу вони є різними з причини, що планування є функцією, тобто складовим елементом управління. Як вірно відмітив Уорд Кіт, стратегічне управління на відміну від стратегічного планування є орієнтованою системою,

яка не обмежується розробкою стратегії, але і розглядає процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль. Під “стратегічним менеджментом” слід розуміти інтегрований управлінський процес, який об'єднує елементи планування, реалізації і контролю функціонування бізнес-стратегії. Автор розглядає стратегічний менеджмент як ітеративний процес аналізу, обліку планування і контролю. [8,13]

Із вищеописаних трактувань суті стратегічного управління ми можемо конкретизувати поняття “стратегічне управління” як управлінський процес розробки, реалізації та контролю стратегічних рішень що забезпечують довготривалу конкурентоспроможність організації та її структурних підрозділів шляхом впровадження заходів (дій), які забезпечують оптимальне використання та швидке реагування існуючого потенціалу до змін зовнішньої кон'юнктури.

Основні засади та процес стратегічного управління

Здійснення стратегічного управління повинно базуватись на наступних засадах.

1. Науково-аналітичне передбачення і розробка стратегії.

Цей принцип базується на тому, що для розробки стратегічного рішення необхідно здійснювати економічний аналіз попередньої діяльності організації, загальної ситуації фінансово-господарської діяльності, динаміку її зміни. Необхідний прогноз із розробкою сценаріїв розвитку організації у найближчій та подальшій перспективі. Перевірені, науково-обгрунтовані стратегії можуть бути розроблені завдяки детального аналізу з виявленням основних факторів, що визначають розвиток організації і найбільш імовірних тенденцій їх змін.

2. Врахування і узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку організації.

Розвиток організації визначається як зовнішніми так і внутрішніми факторами. Стратегічні рішення прийняті на основі врахування тільки однієї з груп факторів будуть

недостатньо системними і помилково прийнятими.

3. Відповідність стратегічного і оперативного управління організації.

Це зумовлено тим, що оперативне управління є своєрідною „виконавчою системою” при реалізації стратегічного управління, тому ефективна діяльність організації можлива при умові відповідності тактики і стратегії, а формування стратегії повинно враховувати реальні можливості вирішення оперативних завдань.

4. Специфічність, що пояснюється різноманітністю стратегічної поведінки підприємства.

5. Альтернативність і багатоваріантність.

6. Пріоритетність людського фактору організації, що обґрунтовується наступними моментами:

– ефективне досягнення стратегічних цілей можливе через „збудження” зацікавленості персоналу і особливо осіб, які приймають управлінські рішення;

– управлінський персонал (менеджери) повинні володіти професійними якостями, які необхідні для реалізації стратегічних рішень;

– діяльність організації направлена на задоволення ринкового попиту, який формується людьми-споживачами.

7. Визначеність стратегії та організація стратегічного контролю.

Щоб забезпечити розуміння персоналом поставлених перед ним завдань, які впливають із сформованої керівництвом стратегії, необхідне чітке її формування і визначення. Одним із основних напрямків практичного управління – це зворотній зв'язок і адекватна реакція керівництва організації на відхилення у виконанні плану діяльності, що забезпечує ефективний контроль, дієвість якого можлива при наявності чітко сформованої стратегії.

8. Відповідність стратегії наявним технологіям.

Тут мається на увазі технології за допомогою яких послідовно вирішуються завдання, пов'язані із стратегічними цілями. До них слід віднести не тільки технології

виробництва продукції чи надання послуг, але і технології отримання необхідних інвестицій, організації фінансових потоків, створення стабільної фінансової ситуації, технології прийняття управлінських рішень і т.д.

9. Відповідність стратегії наявними ресурсами.

Сюди крім традиційних ресурсів сировини, матеріалів, енергії слід віднести персонал, інформацію та ділових партнерів.

10. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Сформовані вище засади стратегічного управління ще раз підтверджують необхідність застосування методів і прийомів економічного аналізу як функції управління для прийняття і реалізації управлінських рішень у стратегічному управлінні.

Дещо по-різному у літературі описують алгоритм процесу проходження окремих етапів стратегічного управління. Ознайомившись із ними слід відмітити, що спільним для всіх є:

- аналіз навколишнього середовища (зовнішнього та внутрішнього);
- аналіз потенціалу (можливостей) організації;
- визначення загального напрямку розвитку організації (місія, цілі);
- формулювання стратегії (прийняття стратегічних рішень);
- здійснення, реалізація стратегії;
- контроль реалізації стратегії.

Отже, результатом стратегічного управління є процес розробки і реалізації стратегії. А інструментом (інформаційною базою) цих процесів є стратегічний аналіз, тобто кожен етап стратегічного менеджменту потребує аналітичного забезпечення, інакше кажучи застосування аналітичних прийомів та методів з метою розробки та реалізації стратегії контролю над її виконанням.

Стратегічний аналіз як функція управління

Стратегічний аналіз, як функція управління, призначений для розгляду явищ і процесів діяльності підприємства з позицій майбутнього (перспектив розвитку) і тісно пов'язаний з прогнозуванням та іншими функціями

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних в наслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Метою стратегічного аналізу є змістовний, формальний опис об'єкту дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є інформаційною базою для визначення загальної концепції та способів управління ним. [10,35]

За допомогою стратегічного аналізу підприємства визначаються критично важливі і ключові параметри зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємств досягти своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Одними із головних завдань стратегічного аналізу є:

- 1) збирання та обробка інформації для прийняття управлінських рішень із стратегічних питань;
- 2) аналіз діючих стратегій і оцінка їх динамічності та можливості адаптації до змін у зовнішньому середовищі;
- 3) оцінка перспектив та конкурентних можливостей підприємства;
- 4) аналіз стратегічних рішень з інвестування та фінансування розвитку виробництва і організація маркетингу та збуту;
- 5) оперативний аналіз виконання стратегій та їх корегування;
- 6) забезпечення вищого керівництва надійною релевантною стратегічною інформацією.

Підводячи підсумок, необхідно підкреслити що стратегічним управління є незамінним компонентом у діяльності підприємства в умовах ринкової економіки, є одним із шляхів виходу організації із кризового стану та забезпечення довготривалої конкурентоспроможності інструментом якого є стратегічний аналіз. У статті

автор висвітлює теоретичні підходи щодо суті і змісту із подальшою конкретизацією категорії стратегічне управління, уточнює завдання, етапи та передумови становлення стратегічного аналізу, систематизувала засади та процес стратегічного управління, обґрунтувала значення стратегічного аналізу як початкової і загальної функції управління.

Використана література

1. Володькіна М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149с.
2. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 3-е издание испр.- М.: Дела, 2002. 392с.
3. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-375с.
4. Маркова В.Д., Кузнецов С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. -: ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001. – 288с.
5. Масютин С.А. Механизм корпоративного управления: Научная монография. – М.: ЗАО “Финстатинформ”, 2002.-240с.
6. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.- 240с.
7. 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.-578с.
8. Уорд Кит. Стратегический управленческий учет/ Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2002.- 448с.
9. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перероб. и доп.-М.: Дело, 2001.- 448с.
10. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999.-384с.

Аннотация: С.Н.Жукевич в статье “*Теоретико* - методологические аспекты стратегического управления и функциональная роль анализа” рассматривает теоретические подходы к актуальному и важному виду управления - стратегическому управлению. Освещается вопрос сути, *содержания, заданий*, предпосылки возникновения и этапы становления *исследуемого* вида управления. Автор обосновывает *осуществления* стратегического анализа как начальной и *общей* функции в разработке, реализации и контроля стратегии организации в процессе стратегического управления.

Annotation: Zhukovich S. M. in her article “*The functional role of analysis and theoretical-methodological aspects of strategic management*” highlights the theoretical approaches to actual and essential type of management – strategic management in the modern conditions. The author highlights the problems of essence, context, tasks and preconditions of appearance and stages of the foundation of management type being researched. The author substantiates the fulfillment of strategic analysis as starting and general function in the development, realization and control of the organization strategy in the process of strategic management.