



Мікроекономіка

Олександр ШУБІН

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ЯК ОСНОВНА ЧАСТИНА СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Резюме

Визначено важливість стратегічного управління в менеджменті підприємства, проаналізовано дефініції понять «управління» і «стратегічне управління», представлено авторське визначення стратегії.

Ключові слова

Сутність стратегії, управління компанією, економічна природа підприємства, класифікаційні ознаки поняття стратегії, стратегічний менеджмент.

Стратегічне управління є найважливішою складовою антикризового управління, оскільки дає змогу вчасно виявити зовнішні небезпеки й можливості підприємства, внутрішні сильні та слабкі сторони його виробничо-господарської діяльності й на основі оцінки ситуації розробити систему стратегій, спрямованих на запобігання кризи.

Зростання продуктивності праці, насичення ринку високотехнологічною та високоякісною продукцією, що спостерігаємо за останнє десятиліття, додали конкуренції як основній рушійній силі ринкової економіки нової якос-

© Олександр Шубін, 2003.

Шубін Олександр, канд. хім. наук, доцент, Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Україна.

ті. І тільки реалізуючи стратегії розвитку, безупинно здійснюючи інноваційні процеси в усіх сферах своєї життєдіяльності, підприємство може досягти успіху в конкурентній боротьбі. Усе це визначає актуальність теми статті.

Сутності, значенню і завданням стратегії та стратегічного управління (менеджменту) присвячені дослідження ряду закордонних і вітчизняних учених: П. Дойля, Р. А. Фатхутдинова, М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, В. С. Соловйова, М. Альберта, У. Бреддика, К. Личко, С. Анікеєва, Ж.-Ж. Ламбена та ін. Однак проблемі розвитку підприємств і реалізації стратегії в сучасній економіці приділяють дедалі більше уваги в теоретичних працях економічної науки та практичній діяльності фахівців підприємств. Тому завданням написання даної статті є визначення важливості стратегічного управління в менеджменті підприємства, аналіз дефініцій понять «управління» і «стратегічне управління» та представлення авторського визначення стратегії.

Основою стратегічного управління є стратегія компанії, точніше, система стратегій, що включає ряд взаємозалежних конкретних стратегій. Правильно обрана стратегія є першим найважливішим результатом і водночас ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального й організаційного потенціалів компанії у визначених напрямках, що обіцяють досягнення успіху.

Стратегічне управління не є відокремленим процесом, а являє собою органічну частину системи управління компанії загалом. Цикл стратегічного управління має довгостроковий період і містить у собі кілька циклів оперативного (середньострокового) управління, а останнє – кілька циклів поточного (короткострокового) управління, забезпечуючи безперервність процесу реалізації стратегії. Задачі управління в ході реалізації стратегії конкретизуються і передаються з контуру стратегічного управління в контур оперативного, а потім і в контур поточного управління. У силу цього стратегічне, оперативне й поточне управління мають єдиний за своєю природою механізм управління (систему механізмів), що включає економічні, мотиваційні, організаційні та правові механізми. Створення ефективного механізму управління є, поряд із розробкою стратегії, найважливішим результатом стратегічного управління.

У рамках того, що основою стратегічного управління є система стратегій, варто розглянути етимологію самого поняття «стратегія».

«Стратегія (від гр. *strategeia*: *stratos* – військо (лінія, рівень), *ego* – веду (ведення, рух) – це лінія напрямку руху (ведення, дій) війська. Таким чином, дослівно стратегію можна визначити як напрямок руху війська, лінію ведення (поточний план дій) війська.... Отже, «стратегія» – це генеральний напрямок руху, генеральний шлях («дорога»), генеральна лінія поетапного досягнення мети, тобто основний, провідний напрямок руху для поетапного досягнення певних цілей [1: 66-67].

Розглядаючи визначення стратегії у вітчизняній і закордонній літературі, можна визначити три класифікаційних ознаки, за якими визначення поняття стратегії відрізняються одне від одного в різних авторів:

1. Стратегія як програма, план, напрямок.
2. Стратегія як дія, діяльність.
3. Стратегія як засіб.

Прихильниками поняття стратегії як програми (плану) є більшість учених-економістів: М. Альберт, У. Бреддик, К. Личко, М. Мескон, Дж. Стрикленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдинов, А. Чандлер.

Тут найточніше відображає сутність стратегії визначення А. Томпсона і Дж. Стрикленда, які визначають стратегію як план управління підприємством, тому що стратегія є більшою мірою категорією менеджменту.

Послідовниками поняття стратегії як дії (діяльності) є наступні вчені: Б. Карлофф, А. Хринюк, Н. Еріашвілі.

Дані визначення засновані на філософському трактуванні поняття «діяльність». Діяльність – єдність опредмечування і розпредмечування, безупинно переходить з форми діючої спроможності у форму предметного перевтілення і навпаки.

Таким чином, стратегію розглядають як аналіз і синтез дій: дослідження – створення стратегії – реалізація стратегії. Тобто, спочатку з окремих досліджених елементів створюють стратегію, а потім вона розкладається на дії щодо її досягнення – зміни досліджених елементів. Отже, основний акцент у даних визначеннях зроблено на тім, що основою стратегії є дія (діяльність).

Третім напрямком трактування поняття стратегії є трактування її як способу.

С. Анікеєв розглядає стратегію як сполучення ресурсів і навичок для досягнення цілей. А. Пушкар та А. Тридед трактують стратегію як спосіб реалізації інтересів підприємства.

Таким чином, проаналізувавши визначення стратегії, можна дійти наступних висновків:

- стратегія є поняттям багатограним і трактувати його з погляду якогось одного аспекту некоректно;
- стратегія має передбачати напрямок дії, саму дію і мету.

Отже, найкраще відображає сутність поняття «стратегія» з точки зору стратегічного маркетингу визначення А. Томпсона і Дж. Стрикленда: «Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей» [2: 11].

У рамках вищезазначеного доцільно сформулювати авторське розуміння стратегії як багатоаспектної категорії.

Стратегія – це напрямок діяльності підприємства, заснований на сполученні ресурсів і компетенції організації, що має на меті одержання конкурентних переваг на ринку.

Сучасна теорія оперує різноманітними економічними прийомами, моделями, алгоритмами і методами планування й організації діяльності підприємств. Разом з тим, у практиці вітчизняних підприємств застосовують лише незначну частину передового економічного інструментарію, що може бути наслідком як незатребуваності ряду інструментів у сучасних українських умовах, так і низької кваліфікації керівників багатьох підприємств.

Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен «стратегічне мислення фірми має втілюватися в програму дій, що уточнює стратегічні цілі й визначає засоби, котрі забезпечують реалізацію обраної стратегії розвитку. У короткостроковій перспективі успіх фірми визначає насамперед фінансова збалансованість різних напрямків її поточної діяльності. У довгостроковій перспективі її виживання й розвиток залежать від спроможності вчасно передбачати зміни на ринку та відповідним чином адаптувати свою структуру і зміст свого портфеля товарів» [3: 547].

Управління починається зі стратегії. Є різноманітні трактування стратегії, однак основна її мета – довести, яким може бути в майбутньому суб'єкт. Стратегія дає можливість визначити етапність розвитку подій. Не маючи розробленої стратегії, вище керівництво діє в «ручному режимі», виходячи з інтересів окремих груп, що лобіюють. Стратегічне планування західні економісти розглядають завжди позитивно, тому що воно дає можливість прогнозувати. Стратегічне планування, за Ф. Котлером, – це «управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між метою і потенційними можливостями» [4: 538]. Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву.

Проте питання стратегії, як відзначають вітчизняні вчені, не займають належного місця в діяльності більшості вітчизняних підприємств, і їх здебільшого ігнорують [5: 3].

Досліджуючи економічну природу підприємства, Р. Коуз прийшов до наступного висновку: «...фірма існує в тих випадках, коли дуже короткострокові контакти небажані» [6: 35]. Таким чином, підприємство не може бути закритою системою і спроможне існувати тільки при безупинному відтворенні. У даній ситуації маркетингова діяльність покликана забезпечувати безупинне відтворення з орієнтацією на вимоги споживачів, що, у свою чергу, забезпечує йому стійке і довгострокове положення на ринку.

А. Томпсон і Дж. Стрикленд вважають, що «розробка стратегічного бачення і місії компанії, встановлення цілей і вибір стратегії – головні завдання з вибору напрямку розвитку компанії. Вони планують, у якому напрямку рухається організація, її короткострокові й довгострокові цілі, а та-

кож ті кроки та дії, що будуть здійснюватися для досягнення запланованих результатів» [2: 29].

В. С. Соловйов відзначає, що «поняття «стратегія» у рамках концепції системодіяльної соціальної організації суспільства доцільно замінити системним поняттям «стратегічне управління», яке більш точно й коректно відображає сутність цього типу управлінської діяльності та становить собою підсистему різних класів і видів управлінської діяльності» [1: 70].

Виходячи з висунутого В. С. Соловйовим припущення, необхідно проаналізувати сутність поняття «стратегічне управління», а також порівняти його з проведеним раніше аналізом поняття «стратегія».

Д. Аакер зазначає, що «процес створення і впровадження стратегій обговорюється вже багато років. Як тільки він не називався – і бюджетування, і довгострокове планування, і стратегічне планування, і стратегічне ринкове управління. Усі перераховані нами поняття мають багато в чому схожий зміст, і їх нерідко використовують як синоніми. Однак, якщо глянути на них у... перспективі, визначені відмінності стають очевидними» [1: 30].

З огляду на це Д. Аакер систематизує еволюцію систем управління, що дає змогу виявити й оцінити характер цих відмінностей, а також встановити систему факторів, які викликали ці зміни.

Таким чином, стратегічний менеджмент підприємств є для української економіки порівняно новим і нехарактерним процесом. Необхідність його використання була викликана проведеними економічними реформами, результатом яких є перехід від планової економіки з її централізованим стратегічним управлінням цілими галузями виробництва до ринкової економіки, де підприємства існують як самостійні господарські одиниці. Аналізуючи дану еволюцію систем управління, варто зазначити, що основним фактором еволюційних процесів є збільшення динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, яке змушує підприємства постійно трансформувати існуючі системи управління.

Література

1. Соловьев В. С. Стратегический менеджмент: Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
2. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. – М.: Юнити, 1998. – 576 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива: Пер. с фр. – СПб: Наука, 1996. – 589 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. В. Б. Боброва. – СПб.: АО «Корунс», 1994.

5. Шершньова В. Д., Оборська С. В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999.
6. Уроки организации бизнеса / Сост. А. А. Демин, В. С. Катькало. – СПб.: Лениздат, 1994. – 336 с.
7. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

Стаття надійшла до редакції 4 листопада 2003 р.