

УДК 65.012.32

*З.Я. Шацька, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства Київського національного університету технологій та дизайну*

*Z.Y. Shatskaya, Ph.D., Associate Professor, Assistant Professor, Department of Economics Kyiv National University of Technologies and Design*

## **Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах**

### **Characterization and construction of basic models of strategic management at domestic enterprises**

#### **Анотація.**

Стаття присвячена дослідженню стратегічного управління, як комплексу стратегічних управлінських рішень, що спрямовано на довгостроковий розвиток підприємства. Визначено послідовність побудови стратегічного управління на підприємстві, яка складається з визначення місії, бачення, цілей та цінностей підприємства, стратегічного аналізу, формування корпоративної стратегії, деталізації, реалізації, контролю та оцінки результатів реалізації стратегії. Проаналізовано основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, серед яких виділено: стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій; управління на основі ранжування стратегічних задач; управління в умовах стратегічних несподіванок; управління за слабкими сигналами; підприємницька модель; адаптивна модель; модель на основі планування; на основі «стратегічної прогалини»; на врахуванні стратегічних переваг підприємства; на створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства; на створенні позитивного іміджу підприємства; на урахуванні розміру підприємства. Надано рекомендації щодо вибору оптимальної моделі стратегічного управління вітчизняними підприємствами в сучасних умовах.

#### **Summary.**

The article investigates the strategic management as a set of policy-making, which is aimed at long-term development of the enterprise. The sequence of construction of the strategic management of the company, which consists of a mission statement, vision, goals and values of the company, strategic analysis of corporate strategy, detailing, implementation, monitoring and evaluation of implementation strategies. The basic construction of models of strategic management in domestic enterprises is analyzed, including selected strategic management by selecting a strategic position, the management based on the ranking of strategic objectives; management in a strategic surprise, the management of weak signals, the entrepreneurial model, adaptive model, model -based planning based on the «strategic gap», on account of the strategic advantages of enterprise, to create and support the competitiveness of enterprises, to create a positive image of the company, on account of company size. The recommendations on the selection of the optimal model of strategic management of domestic enterprises in modern conditions are given.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, моделі стратегічного управління, стратегічний план.

**Keywords:** strategy, strategic management, strategic management model, strategic plan.

## **Постановка проблеми**

Вітчизняні підприємства в сучасних умовах нестабільності світової економіки та негасаючої фінансово-економічної кризи, загострення конкуренції опинилися в складних та скрутних умовах. Без застосування сучасних методів управління підприємством подолання такого великого кола, як зовнішніх так і внутрішніх проблем, не можливо. Адже від ефективності управління підприємством залежить можливість його функціонування та подальший розвиток. На сьогоднішній день розроблено та впроваджено достатньо методів управління, серед яких методи підвищення ефективності діяльності підприємств, методи підвищення якості продукції підприємств, методи пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища (гнучкості), методи управління інноваціями на підприємстві. Більшість методів стосується окремої сфери діяльності підприємства, не мають системного характеру, з їх допомогою не можливо спрогнозувати майбутнє підприємства на довгострокову перспективу. Саме тому більшість сучасних підприємств перейшли до використання значно ефективнішого методу управління – стратегічного управління.

## **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Теоретичним і практичним аспектам стратегічного управління присвячені дослідження багатьох вітчизняних вчених: Василенка В.О., Герасимчука В.Г., Ігнат'євої І.А., Кіндрацької Г.І., Скібіцького О.М., Стадника В.В. та ін., а також зарубіжних вчених: Аакера Д.А., Аналоуи Ф., Віханського О.С., Градова А.П., Гребін'яка Л.Дж., Греттон Л., Друкера П., Каплана Н., Кови Ст., Нивена П., Нортон Д., Портера М., Стрікланда А. Дж., Тербіна П., Томпсона А.А. та ін. Вони зробили значний внесок у процес розробки стратегії та підходів і методів її формування.

Проте, незалежно від якості розробки стратегії, існує проблема вибору моделі та побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах адекватної сучасним умовам.

## **Постановка завдання**

Дослідити основні моделі та особливості побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

## **Виклад основного матеріалу дослідження**

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго –веду) і означає «мистецтво розгортання військ в бою» або «мистецтво генерала». Цей військовий термін використовували для вивчення закономірностей та характеру війни, теоретичних основ планування, підготовки і проведення військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

З винайденням конвеєра та становленням перших промислових підприємств термін «стратегія» було запозичено з військового лексикону. Для виживання підприємств в умовах насичення ринку продукцією, поширенням і загостренням конкуренції потрібно було боротись – розпочинати так звані «економічні війни». Проте, будь-які військові дії вимагали перш за все відповідної теоретичної підготовки, тобто попередньо розробленої стратегії. Отже, таким чином, в кінці ХІХст. термін «стратегія» було вперше внесено в англійський економічний словник.

На початку ХХ століття з подальшим становленням та розвитком промислових підприємств, формуванням ринкових відносин і засад конкуренції, з'явилася необхідність прогнозувати майбутні дії конкурентів і передбачати напрям розвитку підприємства. Саме в цей період було сформовано різні погляди щодо стратегії підприємства. Вони отримали назву «П'ять П стратегії». Стратегію розглядали, як:

1. План вищого керівництва для досягнення довгострокових результатів, що відповідають цілям та завданням підприємства.

2. Принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки.
3. Позицію або створення шляхом різних дій унікальної та цінної позиції підприємства на ринку.
4. Перспективу, тобто основний спосіб дій підприємства в майбутньому.
5. Прийом, ловкий маневр, що застосовується підприємством з метою перехитрити противника або конкурента.

В подальшому були сформовані різні теорії стратегії та виникло десять точок зору на процес формулювання, побудови та реалізації стратегії підприємства. Кожна точка зору сформулювала певний погляд, концепцію, яка отримала назву «школа стратегії». У залежності від розвитку у часі, функціонували наступні закордонні наукові школи: дизайну (1957-1965), планування (1965), позиціонування (1970-1980), підприємництва (1950-1959), когнітивна (1947-1958), навчання (1959-1990), влади (1971-1984), культури (1960), зовнішнього середовища (1977-1980), конфігурації (1962-1978) [6].

Оскільки школи стратегій формувались еволюційно, то і погляди шкіл перебували під постійним розвитком: від необхідності централізовано формувати стратегію, яка сама собою реалізується (школа дизайну), до врахування спрощеного системного підходу стосовно процесу розробки та реалізації стратегії підприємства (школа конфігурації).

Погляди різних закордонних шкіл стратегії стали підґрунтям до подальшого розвитку стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент – це:

- комплекс стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку [5, с.32].
- комплекс стратегічних управлінських рішень, що спрямовано на довгостроковий розвиток підприємства, а також конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну умов у зовнішньому середовищі [1].

Стратегічне управління не тільки поєднало елементи всіх попередніх систем управління, а й дало змогу спрямувати діяльність підприємства на реалізацію обраної стратегії та враховувати вплив зовнішнього середовища.

Головною метою впровадження стратегічного управління є необхідність забезпечення безперервного та сталого розвитку підприємства в динамічних умовах зовнішнього середовища. Перехід підприємства до стратегічного управління забезпечить йому можливість передбачення майбутнього розвитку та прийняття своєчасних управлінських рішень, цілей і стратегій.

Стратегічне управління підприємством здійснюється у певній послідовності. На першому етапі визначається місія підприємства – головна причина його існування. Потім розробляється бачення – майбутня картина функціонування підприємства на довгострокову перспективу. На наступних етапах визначаються головні цілі, яких прагне досягти підприємство та цінності – головні принципи яких буде воно притримуватись в процесі функціонування. Після цього здійснюється аналіз зовнішнього середовища та аналіз потенціалу (внутрішнього середовища) підприємства. На основі отриманих результатів аналізу формується генеральна (корпоративна) стратегія, яка потім деталізується на нижчі рівні управління підприємством у вигляді функціональних та ресурсних стратегій. Коли стратегія підприємства розроблена, настає етап її реалізації. За результатами та в процесі реалізації стратегії здійснюється постійний контроль та оцінка отриманих результатів. Якщо в процесі реалізації стратегії відбулися відхилення від генеральної (корпоративної) стратегії, то здійснюється коригування стратегії шляхом внесення стратегічних змін.

Реалізація стратегії, контроль та оцінка результатів її реалізації не завершують стратегічне управління. Цей процес на підприємстві є постійним. Після розробки підрозділом стратегічного управління корпоративної стратегії на підприємстві формується стратегічний план в показниках стратегічних цілей з розбивкою за роками. Раніше на

вітчизняних підприємствах обирався п'ятирічний період формування корпоративної стратегії. Зараз внаслідок значних динамічних і несподіваних змін у зовнішньому середовищі та зростанню протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства горизонт стратегічного планування скоротився до трьох років. Формування стратегічного плану є лише початком тривалого процесу його реалізації, в якому відбувається аналіз і оцінювання корпоративної стратегії підприємства.

В кінці першого року виконання стратегічного плану стратегія знову розробляється на наступний період з урахуванням нового додаткового року та висновків щодо реалізації стратегії на протязі першого року. Такий термін розробки корпоративної стратегії визначений не випадково, оскільки за більш довгий проміжок часу розроблена стратегія може не відповідати умовам ринку і потребувати внесення значних коректив (стратегічних змін).

Розробка стратегічного плану дає змогу підприємствам:

- задати перспективні напрямки розвитку;
- визначити основні та пріоритетні види діяльності;
- пов'язати в єдину систему маркетингову, виробничу, фінансову, збутову та кадрову діяльність;
- краще розуміти структуру потреб, процеси планування, просування і збуту продукції, механізм формування ринкових цін;
- встановити кожному підрозділу та всьому підприємству конкретні, чіткі, вимірювані та досяжні цілі, які узгоджуються із загальною стратегією розвитку підприємства;
- забезпечити координацію зусиль усіх функціональних служб підприємства;
- стимулювати менеджерів підприємства краще оцінювати свої сильні і слабкі сторони з точки зору конкурентів, можливостей, обмежень і змін зовнішнього середовища;
- визначити стратегічні альтернативні дії підприємства на довгостроковий період;
- створити основу для розподілу обмежених ресурсів;

Перехід до стратегічного управління є необхідністю і запорукою подальшого розвитку підприємства, можливістю своєчасно відстежити та врахувати загрози, що виникають з боку зовнішнього середовища. Однак воно має певні проблеми для підприємства, а саме:

- відкритість і прозорість місії, бачення та цінностей підприємства для широкого кола зовнішніх аудиторій;
- широка відомість стратегії підприємства для суб'єктів зовнішнього середовища, особливо конкурентів;
- доступність всього персоналу до стратегічної інформації, особливо стратегічних планів підприємства;
- прийняття занадто ризикованих або поспішних стратегічних рішень.

Для побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах можливо використати вже відомі закордонні моделі, розроблені І.Ансофом [1,2], а саме:

1. Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій - припускає аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства; аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства.

2. Управління на основі ранжування стратегічних задач – відбувається у системі менеджменту підприємства шляхом категоризації задач за ступенем терміновості та важливості; задачі, що мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки і прийняття рішень; контролю процесу прийняття рішень на

предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам; безперервне проведення відновлення і перегляд актуальних стратегічних задач.

3. Управління в умовах стратегічних несподіванок використовується, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу.

4. Управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів», за термінологією І.Ансоффа [2,с.53-57].

Окрім вищеназваних моделей в практиці зарубіжного менеджменту використовуються такі моделі стратегічного менеджменту [7]:

5. Підприємницька - характеризується далекоглядністю керівника, який активно шукає нові можливості, йде на різні зміни і прийняття обґрунтованих рішень. Цей тип менеджменту є найпоширенішим у підприємствах, які нещодавно створені, або які знаходяться у скрутному фінансовому становищі і мають сильних менеджерів.

6. Адаптивна - ґрунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх поступового вирішення. Цей тип менеджменту використовується керівниками підприємств із сталою економікою. Він ефективний при стабільних зовнішніх умовах. Керівники нижчого рівня мають певну свободу у здійсненні стратегії.

7. Модель на основі планування - передбачає систематичний порівняльний аналіз, розробку стратегій і обґрунтування рішень. Цей тип менеджменту властивий переважно великим підприємствам, які мають достатньо ресурсів, щоб здійснювати детальний порівняльний аналіз. До розробки цієї стратегії залучають спеціалістів з планування.

В практиці вітчизняного менеджменту використовуються такі моделі стратегічного менеджменту [3,4,9]:

1. На основі «стратегічної прогалини» – передбачає формування «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства. Такий підхід робить акцент на приведенні у відповідність «того, що можливо», з «тим, що треба досягти».

2. На врахуванні стратегічних переваг підприємства – базується на використанні результатів SWOT-аналізу.

3. На створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства – передбачає орієнтацію підприємства на довгострокову конкурентоспроможність, шляхом використання більш широкого спектру стратегічних заходів. Визначаються ключові фактори успіху підприємства.

4. На створенні позитивного іміджу підприємства – передбачає розробку варіанту інвестування для довгострокового розвитку підприємства, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій.

5. На врахуванні розміру підприємства - передбачає формування та ефективне використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Кожна з моделей має як свої переваги, так і недоліки, які проаналізовано в табл.1.

Таблиця 1

## Переваги і недоліки моделей стратегічного управління

№ п/п	Назва моделі стратегічного управління	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1.	Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій	дає можливість здійснити аналіз перспектив, визначити пріоритети та розподілити ресурси підприємства	обрана позиція може не відповідати ринковим тенденціям
2.	Управління на основі ранжування стратегічних задач	перегляд актуальних стратегічних задач шляхом категоризації, аналізу та безперервного відновлення	не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства
3.	Управління в умовах стратегічних несподіванок	дає можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень на підприємстві	очікування стратегічної несподіванки може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
4.	Управління за слабкими сигналами	реагування підприємства на сигнали-провісники стратегічних несподіванок	очікування сигналу-провісника може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
5.	Підприємницька модель	орієнтація на ключову роль провідного менеджера-підприємця	неможливість прийняття управлінських рішень колегіально
6.	Адаптивна модель	обережне реагування підприємства на проблеми і поступове їх вирішення	складно застосувати в динамічних умовах зовнішнього середовища
7.	Модель на основі планування	використання стратегічного планування	базується на можливості передбачення майбутнього
8.	На основі «стратегічної прогалини»	колегіальне прийняття стратегічних управлінських рішень	пошук стратегічної ніші
9.	На врахуванні стратегічних переваг підприємства	виявлення і розвиток сильних сторін підприємства	відкидання дестабілізуючого впливу слабких сторін підприємства
10.	На створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства	оцінка і розвиток конкурентоспроможності підприємства	орієнтація на постійну, стабільну довгострокову конкурентоспроможність підприємства
11.	На створенні позитивного іміджу підприємства	формування позитивного іміджу підприємства у середовищі	орієнтація на постійний, стабільний довгостроковий розвиток підприємства
12.	На врахуванні розміру підприємства	побудова специфічної організаційної структури підприємства	не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства

Розглянуті різні, як закордонні, так і вітчизняні моделі стратегічного управління, можуть бути використані вітчизняними підприємствами. Але на наш погляд, враховуючи переваги і недоліки кожної моделі, запропонувати використання конкретної моделі дуже складно. Копіювання, особливо закордонних моделей, на вітчизняних підприємствах може не призвести до бажаного стратегічного ефекту. Кожне конкретне підприємство повинно обирати певну модель самостійно, виходячи з власних сильних і слабких сторін, рівня конкурентоспроможності на ринку, можливостей подальшого розвитку, а також загроз і ризиків з боку зовнішнього середовища. Доцільним може бути використання декількох моделей одночасно. Для цього утворюється комбінована модель, яка включає в себе сильні сторони обох моделей, підібрані таким чином, щоб нейтралізувати слабкі сторони хоча б в одній моделі.

## Висновки

Стратегічний менеджмент буде ефективним і результативним, якщо його модель відповідає конкретній ситуації і наступним умовам: вміння змоделювати ситуацію; виявити причини необхідності змін; розробляти стратегію змін; здатність до стратегічного управління та втілювати стратегію в життя [7]. Використання різних моделей стратегічного управління, як нової системи управління на вітчизняних підприємствах, дасть можливість не тільки комплексно планувати подальший розвиток підприємства, але й спрямувати його діяльність на кінцевий результат.

## Список літератури.

1. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/15.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf)
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : [монография] / Валентин Василенко. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 645 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: [учебник] / Олег Самуилович Виханский. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с. – (2-е изд., перераб. и доп.).
5. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатєва; [підруч. для студ. вищ. навч. закл.]. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.
6. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Минцберг Г., Альстерэнд Б., Лэмпел Дж.; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург: «Питер», 2001. – 336 с.:ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
7. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. [Електронний ресурс]. – 2011 – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses\\_strategichnoho\\_menedzhmentu](http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnoho_menedzhmentu)
8. Стратегічний менеджмент; учебник В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2011. – 496с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / Зоя Євгенівна Шершньова; [підручник 2-ге вид.]. – К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. вкл. библиогр.

## References.

1. Romanyk L.M. “Modern trends in strategic management”, available at: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/15.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf)
2. Ansoff I. (1989), *Strategichnyi menedzhment* [Strategic management], Ekonomika, Moskva, Russia.
3. Vasilenko V.A. (2005), *Management ystoichivogo razvitiia predpriatia* [Management of sustainable development of enterprises], Tsentr uchebnoy literaturi, Kiev, Ukraine.

4. Vihansky O.S. *Strategicheskiy management* [Strategic management], Gardariki, Moskva, Russia.
5. Martinenko M.M. and Ignatieva I.A. (2006) *Strategicheskiy management* [Strategic management], Karavella, Kiev, Ukraine.
6. Mintsberg G., Alsterend B. and Lempel Dg. *Skoly strategiy. Strategicheskoe safary: ekskyrciya po debryam strategiy menegmenta* [School strategies. Strategic safari excursion in the wilds of management strategies], Piter, Sankt-Peterburg, Russia.
7. Rulev V.A. and Gutkevich S.O.(2011) *Strategicheskiy management* [Strategic management], available at: [http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses\\_strategichnogo\\_menedzhmentu](http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu)
8. Parahina V.N., Maksimenko L.S. and Panacenko S.V. (2011) *Strategicheskiy management* [Strategic management], Knorus, Moskva, Russia.
9. Shershnova Z.E.(2004) *Strategicheskoe ypravlinnya* [Strategic management], KNEU, Kiev, Ukraine.