

## ВТІЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРАКТИКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2014 КАСИЧ А. О.

УДК 658.012.32.001.11"313"(477)

### Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств

Метою статті є дослідження проблем впровадження теоретичних положень та методичних принципів стратегічного менеджменту в практику вітчизняних підприємств. Аналізуючи, систематизуючи та узагальнюючи наукові праці зарубіжних вчених, було розглянуто еволюцію концепції стратегічного управління та наголошено, що процес удосконалення і теоретичних положень, і практики продовжується і в даний час. У результаті дослідження було виокремлено основні етапи реалізації стратегічного управління на сучасних підприємствах і безпосередньо заходи, здійснення яких дасть можливість забезпечити системність реалізації сучасної управлінської концепції. На основі узагальнення практичного досвіду здійснення стратегічного управління окремими зарубіжними підприємствами визначено особливості цього процесу та його відмінності від практики вітчизняних підприємств. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є визначення змісту організаційно-економічних перетворень, яких вимагає впровадження стратегічного підходу в управлінську діяльність вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія, стратегічний аналіз, імплементація стратегії.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

**Касич Алла Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту, Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського (вул. Першотравнева, 20, Кременчук, 39600, Україна)

**E-mail:** kasich.alla@gmail.com

УДК 658.012.32.001.11"313"(477)

### Касич А. А. Воплощение концепции стратегического управления в практику отечественных предприятий

Целью статьи является исследование проблем внедрения теоретических положений и методических принципов стратегического менеджмента в практику отечественных предприятий. Анализируя, систематизируя и обобщая научные труды зарубежных ученых, была рассмотрена эволюция концепции стратегического управления и отмечено, что процесс совершенствования и теоретических положений и практики продолжается и в настоящее время. В результате исследования были выделены основные этапы реализации стратегического управления на современных предприятиях и непосредственно мероприятия, осуществление которых позволит обеспечить системность реализации современной управленческой концепции. На основе обобщения практического опыта осуществления стратегического управления отдельными зарубежными предприятиями определены особенности этого процесса и его отличия от практики отечественных предприятий. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является определение содержания организационно-экономических преобразований, которых требует внедрение стратегического подхода в управленческую деятельность отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия, стратегический анализ, имплементация стратегии.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

**Касич Алла Александровна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита, Кременчуцкий национальный университет им. М. Остроградского (ул. Первомайская, 20, Кременчук, 39600, Украина)

**E-mail:** kasich.alla@gmail.com

UDC 658.012.32.001.11"313"(477)

### Kasych A. O. Implementation of the Conception of Strategic Management in the Practice of Domestic Enterprises

The article is aimed to study the problems of implementing of theoretical and methodological principles of strategic management in domestic enterprises. During analyzing, systematizing and summarizing of scientific works of foreign scientists, evolution of the concept of strategic management was examined, also was specified, that the process of improving the theory and practice continues up to the present time. As result of the study main stages for the implementation of strategic management in modern enterprises were allocated, as well as measures per se, by pursuing of which systematic implementation of the modern management concept will be ensured. On the basis of summarizing of practical experiences of implementation of the strategic management in the individual foreign enterprises, specifics of this process and its differences from the practice of domestic enterprises were determined. The prospect of further research in this area is the identification of organizational and economic transformations, required for the implementation of strategic approach to the management of domestic enterprises.

**Key words:** strategic management, strategy, strategic analysis, implementation of strategy.

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

**Kasych Alla O.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradsky National University (vul. Pershotravneva, 20, Kremenchuk, 39600, Ukraine)

**E-mail:** kasich.alla@gmail.com

Формування концепції стратегічного управління, як відповіді науки на прискорення динаміки розвитку зовнішнього середовища підприємства, розпочалося ще в другій половині двадцятого століття. З того часу відбувається її постійне вдосконалення, однак вона залишається базовою і в сучасних умовах. Вітчизняні науковці лише протягом декількох останніх років почали працювати фахово над адаптацією та впровадженням принципів стратегічної орієнтації в діяльність вітчизняних підприємств. Цей процес є дуже складним, причому наука дещо випереджає практику. Саме тому питання імплементації концепції стратегічного підходу в управлінську діяльність на українських

підприємствах є актуальними та потребують системного дослідження.

Концептуальні положення стратегічного управління були розроблені А. Чандлером [4], І. Ансоффом [2]. З часом у зв'язку зі зміною завдань, які вирішували підприємства, відбувся розвиток концепції стратегічного менеджменту, перш за все, у зарубіжній науковій літературі [3, 5, 6, 7, 9, 12]. Загалом з моменту виникнення відбулося формування і теоретичних, і практичних моделей стратегічного управління.

Етапність у розумінні змісту стратегічного менеджменту наведено в роботі [3]. Вітчизняні вчені [1] також присвятили увагу дослідженню зміни парадигми

стратегічного менеджменту. Однак ці зміни продовжуються, а підприємства знаходяться в стані постійного пошуку оптимальних організаційно-функціональних характеристик системи стратегічного управління адекватних вимогам часу.

Для вітчизняної науки та практики актуальним є завдання осмислення змісту та функцій стратегічного управління та розробки організаційно-методичних положень щодо їх втілення та перетворення в інструмент забезпечення розвитку підприємства.

Завдання статті полягає у представленні сучасного бачення стратегічного управління на рівні теорії та практики та визначення першочергових завдань для вітчизняних підприємств.

**С**тратегічний менеджмент являє собою «логічний, систематичний та об'єктивний підхід для визначення майбутнього напрямку розвитку підприємства» [7, с. 6].

Стратегічне управління як філософія управлінської діяльності означає, що всі сфери функціонування підприємства повинні бути підпорядковані стратегічним цілям. Крім того, воно означає системне сприйняття стратегії як основного інструмента забезпечення розвитку підприємства у будь-який момент. Фактично настав час, коли значна частина управлінських рішень набуває стратегічної значимості. І якщо раніше стратегічні рішення розглядалися в контексті забезпечення розвитку підприємства, то після кризи стратегічними є рішення, які забезпечують інколи просто виживання.

Будь-яке підприємство здійснює вибір в різноманітних координатах: місія та цілі, набір продукції та ринків, технологічні характеристики та кадровий потенціал, організаційна структура та управлінські системи. На сьогодні всі вказані й інші характеристики формують поле для формування стратегії та повинні бути інтегровані в цілісну аналітичну базу системи стратегій підприємства. Стратегічна складова діяльності підприємства стає основним механізмом забезпечення ефективності та розвитку.

Загалом можна розглянути декілька основних етапів еволюції стратегічного менеджменту, які традиційно розглядаються як спроба сформувати адекватний зовнішнім вимогам внутрішній механізм забезпечення ефективності діяльності.

У період, коли переважала матеріальна економіка, а ефективність підприємства залежала від його здатності перетворювати матеріальні ресурси в готову продукцію, завдання менеджменту полягали в мінімізації витрат, а стратегія розглядалася з позицій планування. На цьому етапі вдосконалювались структури підприємства, які б забезпечували розробку стратегії.

Пришвидшення розвитку зовнішнього середовища зумовило необхідність врахування цієї динаміки та забезпечення відповідного вдосконалення стратегічного управління. Науковці почали розглядати стратегію як результат комплексного аналізу вимог і тенденцій зовнішнього середовища підприємства, а також внутрішніх ресурсів підприємства.

У кінці ХХ століття відбувся перехід до «розумної» економіки, коли джерелом розвитку стали знання, інфор-

мація, інновації. Усе це зумовило зміну підходів стратегічного управління до розуміння ролі ресурсів: людський фактор став визначальним у розвитку підприємства.

Економічна криза 2007 – 2009 рр. продемонструвала, що навіть ті підприємства, які вважались «занадто великими, щоб збанкрутувати» та мали сформовану систему стратегічного управління, знаходилися на межі банкрутства. Стало зрозуміло, що підприємства потребують системного дослідження ризиків, що виникають. Ризик стає індикатором того, як буде виконуватися стратегія. Таким чином, стратегічне управління ризиками передбачає виявлення і оцінку того, як широкий спектр можливих подій і сценаріїв вплине на виконання стратегії бізнесу, у тому числі кінцевого впливу на оцінку компанії. Системне дослідження стратегічного ризик менеджменту представлено в роботах [6, 9, 11].

Після глобальної економічної кризи концепція стратегічного управління доповнилася розумінням того, що воно повинне не лише забезпечувати розробку стратегії, а й забезпечувати розуміння причин невдач, тобто розглядається як практичний урок.

**У** сучасних умовах підприємства здійснюють комплексний вплив на всі сфери життєдіяльності людей. Відповідно сучасне корпоративне управління залежить не лише від вимог і динаміки зовнішнього ринкового середовища, а потребує: врахування вимог соціуму, тобто бізнес повинен бути соціально відповідальним; збереження навколишнього середовища, а це актуалізує завдання екологічної відповідальності; сприяння загальному розвитку економіки, тобто забезпечувати корпоративну стійкість.

У роботі [10] абсолютно справедливо наголошується, що стратегічні підходи до управління в сучасних умовах передбачають врахування змісту концепції корпоративної соціальної відповідальності та концепції корпоративної стійкості. Тобто, сучасне підприємство розробляє завдання стратегічного менеджменту, яке полягає у формуванні власної бізнес-моделі, яка б забезпечувала стійкість розвитку відповідно до динамічних умов.

Узагальнивши існуючі підходи до розуміння суті стратегічного управління, які викладені, перш за все в працях зарубіжних авторів [5, 9, 11], представимо цей процес у вигляді взаємопов'язаних етапів (рис. 1).

**1 етап. Організаційне забезпечення системи стратегічного управління.** Процес прийняття стратегічних рішень повинен мати організаційну основу. Стратегічні рішення не мають залежати від особи керівника, а повинні базуватись на комплексі аналітичної інформації, сформованої на базі виконання функціональних обов'язків цілої групи людей. Ефективна реалізація стратегії вимагає фактично формування корпоративної стратегічної культури.

**2 етап.** Довгострокові стратегічні рішення можуть бути прийняті виключно на основі всебічного **стратегічного аналізу**, який передбачає дослідження прогностичних показників зовнішнього середовища діяльності підприємства та визначення внутрішніх потенційних умов. Він забезпечує комплексне дослідження поточної ситуації та подальший розвиток глобального середовища, галузі, підприємства.



Рис. 1. Процес стратегічного управління на сучасному підприємстві

Джерело: розробка автора.

**3 етап. Формулювання стратегій** передбачає обґрунтування корпоративної, бізнес-стратегій та функціональних стратегій, створених на альтернативній основі. Розробка цих стратегій здійснюється відповідно до того переліку, який розроблений науковцями та апробований у практиці сучасних підприємства.

**4 етап.** Ускладнення завдань, які постають перед підприємствами, зумовлює необхідність постійного узгодження складових інтегрованої системи стратегій підприємства та розробки специфічних стратегій, які є продовженням сучасних теорій і повинні стати основою вирішення проблем. Стратегії управління знаннями, стратегії забезпечення відповідальності бізнесу, стратегії сталого розвитку, стратегії забезпечення інтересів акціонерів, стратегії інтеграції, тощо – це специфічні стратегії, які стають відображенням тих ризиків, з якими стикається підприємство на тому чи іншому етапі розвитку.

У даний час *стратегічне управління ризиками* стає ключовим елементом стратегічного управління в цілому. Стратегічне управління ризиками – це процес виявлення, оцінки та управління ризиками та невизначеностями, які можуть виникнути від внутрішніх і зовнішніх подій або сценаріїв і які могли б перешкоджати здатності організації для досягнення своїх цілей. Рівень реагування підприємства на ризики у вигляді розробки додаткових специфічних стратегій стає свідченням компетентності менеджерів підприємства.

**5 етап. Процес імплементации стратегії** в оперативну діяльність підприємства є дуже складним. Для того, щоб добре розроблена стратегія не залишилась декларативним документом, вона повинна трансформу-

ватися в набір показників для управління оперативною діяльністю на кожному рівні функціонування підприємства. Для забезпечення реалізації стратегії фірма встановлює щорічні цілі, розробляє політику, мотивує співробітників, а також виділяє ресурси, з тим, щоб сформульовані стратегії були виконані. Формулювання стратегії зовсім не гарантує успішну її реалізацію. У роботі [8, с. 56] наголошено, що стратегічне управління на підприємства повинно мати трансформацію в набір стратегічних документів. Кожне підприємство обирає свій перелік і формат представлення стратегічних документів. Це можуть бути сформульовані принципи корпоративного управління; сформульовані стратегії, призначені для внутрішнього використання та оприлюднення; програмні документи, які регламентують процедурні аспекти реалізації стратегії, перелік заходів щодо реалізації стратегій.

**6 етап. Процес контролю виконання стратегії** є важливим етапом стратегічного менеджменту. Навіть добре сформульовані стратегії потребують постійного моніторингу, оскільки можуть застарівати раніше, ніж передбачалось. І для того, що підприємство не опинилося в полоні власної вже неактуальної стратегії, запроваджується процедура її постійного перегляду, оцінки, що дозволяє уникнути керівництву самозаспокоєння.

Процес втілення та вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві не може відбуватись автоматично. У широкому сенсі, політика стратегічного управління передбачає слідування конкретним керівним принципам, методам, процедурам, правилам, практиці, які реалізуються на всіх рівнях функціонування підприємства. Менеджери розробляють стратегію, аналітики-

аудитори – моніторять умови для її виконання, виконавці – забезпечують реалізацію. Однак все це стає можливим на практиці виключно на основі цілісного підходу.

**А**ля конкретизації завдань, що постають перед вітчизняними підприємствами щодо впровадження стратегічного управління, розглянемо також практику його організаційного забезпечення на зарубіжних підприємствах. Більшість підприємств – глобальних лідерів (досліджувалися підприємства автомобілебудівної галузі) усі роботи з обґрунтування та реалізації стратегій здійснюють виходячи з необхідності забезпечення перспективної довгострокової стійкості розвитку. Характеристика бізнес-моделі «Дженерал Моторз» є дуже лаконічною: конструювання, виробництво та продаж найкращих автомобілів у світі. І вже вона стає основою для формулювання набору стратегій та завдань. А, наприклад, «Вольво» після розробки стратегії здійснює коригування системи управління та розробляє десятки дорожніх карт для усіх сфер і видів діяльності, підрозділів, які спрямовані на забезпечення досягнення цільових показників. Загалом розробляється понад 20 найважливіших напрямів діяльності, для яких розроблено понад 200 конкретних заходів реалізації стратегії. «Тойота» як базисний використовує принцип «взаємної довіри та взаємної поваги», який трансформується в декілька заповітів: завжди бути вірним своїм обов'язкам; завжди бути старанним і творчим, прагнучи бути попереду часу; завжди бути практичним і уникаючи легковажності; завжди прагнути до створення затишної домашньої атмосфери на роботі; завжди мати повагу до духовних питань і не забувати бути вдячним до всіх часів.

Вивчення практичного досвіду впровадження стратегічних підходів зарубіжними підприємствами дає можливість сформулювати такі особливості: безперервна робота над корпоративною філософією та культурою (кожне підприємство розглядає корпоративну філософію як інструмент формування унікальних підходів до

розвитку підприємства); формулювання та дотримання сформульованих керівних принципів, які відображають те, яким підприємство хоче бути; передача накопичених цінностей підприємства наступним поколінням; розробка кодексу поведінки працівника; забезпечення збереження репутації підприємства; максимальне врахування правил і законів країни, де здійснюється діяльність; розробка кодексу честі для забезпечення впевненості в тому, що підприємство буде поважати та дотриматись принципів порядності та чесності на підприємстві.

Вивчення практики впровадження стратегічних підходів зарубіжними та вітчизняними підприємствами дало можливість провести їх порівняння та встановити існуючі відмінності (табл. 1).

**П**редставлені дослідження теоретичних та практичних аспектів застосування підходів стратегічного менеджменту на зарубіжних підприємствах дає можливість сформулювати основні завдання для реального впровадження стратегічних підходів у діяльність вітчизняних підприємств:

- ✦ забезпечення критичного мислення з питань розробки стратегії підприємства та оцінки реального стану речей на підприємстві;
- ✦ удосконалення системи управління з урахуванням передового досвіду та досягнень науки;
- ✦ запровадження системи постійного моніторингу факторів, які визначають зміст стратегій підприємства;
- ✦ розробка стратегій розвитку вітчизняних підприємств, які були б спрямовані як на вирішення системних проблем, так і на забезпечення їх розвитку;
- ✦ створення конкурентних умов для роботи персоналу;
- ✦ підвищення рівня кваліфікованості керівництва, яке відповідає за розробку стратегічних рішень.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика застосування принципів стратегічного менеджменту зарубіжними та вітчизняними підприємствами**

Критерій	Зарубіжні підприємства	Вітчизняні підприємства
Формулювання стратегій	Є звичайною практикою	Розробляється переважно у вигляді місії та далеко не на всіх підприємствах
Зміст стратегій	Стратегії спрямовані в майбутнє	У стратегії відображаються шляхи вирішення проблем
Розробка стратегії	Комплексний процес, який має втілення у стратегічних документах	Носить формальний характер і передбачає формулювання загальних напрямів розвитку без конкретизації показників
Часовий горизонт управлінських рішень	Носять довгостроковий характер	Мають середньострокові горизонти реалізації
Стратегічний набір	Перелік стратегій постійно розширюється та ускладнюється відповідно до функціональних сфер, брендів, ринків збуту	Розробляється загальна стратегія, яка містить декілька узагальнених показників
Розробка принципів управління	Розробляються базові керівні принципи, які й формують філософію підприємства	Зберігаються адміністративні принципи управління

Джерело: розробка автора.

## ВИСНОВКИ

Концепція стратегічного менеджменту є відповіддю сучасної науки тим запитам, які існують з боку бізнесу щодо умов прийняття ефективних управлінських рішень. Стратегічний менеджмент сьогодні – це не лише процес розробки стратегії підприємства, це філософія функціонування всіх підсистем підприємства у відповідності до викликів суспільства та ризиками, які постійно виникають.

Вітчизняні підприємства повинні відійти від практики оперативного управління, яку можна охарактеризувати «після пожежі», і перейти до системної роботи над проблемами, яка може бути здійснена виключно через запровадження стратегічних підходів і чіткого спрямування оперативних дій на забезпечення досягнення довгострокових цілей. Запропонований алгоритм реалізації функцій стратегічного менеджменту повинен стати основою його поступового впровадження на вітчизняних підприємствах. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Кредісов А.** Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми / А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. – № 2. – С. 28 – 37.
2. **Ansoff, I.** *Cotporate Strategy: An Analytic Approach to Growth Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* / I. Ansoff. – Hardcover. – 1965. – 241 p.
3. **Bracker, J.** The Historical Development of the Strategic Management Concept / Jeffrey Bracker // *Academy of Management Review* 1980, Vol. 5, No. 2, pp. 219 – 224.
4. **Chandler, Alfred D. Jr.** Integration and Diversification as Business Strategies – An Historical Analysis / Alfred D. Jr. Chandler // *Business and Economic History*, Second Series, Volume Nineteen, 1990, pp. 65–73.
5. **Chu, P.** The art of war and strategic management / P. Chu, O. Tse // *Journal of Management Education*. 1992, Vol. 16, Iss. 4, pp. 43 – 53.
6. **Dumi, A. R.** Management Concepts and Theories, the Strategic Development Levelson Transfer Organizational Work in the Poor Countries / A. R. Dumi, E. Ura // *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2012. – Vol. 1, No. 2, November, pp. 181 – 192.
7. **Fred, R.** David. Strategic management: concepts and cases. – 2007 / R. David Fred // Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 290 p.
8. **Grunig, R.** Developing International Strategies. Going and Being International for Medium-sized Companies / R. Grunig, D. Morschett // Springer, 2012, 268 p.
9. **Hitt, M. A.** Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases / M. A. Hitt, D. R. Ireland, R. E. Hoskisson. – 2011, South-Western, Cengage Learning. – 32 p.
10. **Katsoulakos, T.** Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework / T. Katsoulakos, Y. Katsoulacos. – *Corporate Governance*. – 2007. – Vol. 7, No 4, pp. 355 – 369.
11. **Mark, S. B.** Strategic Risk Management: Creating and Protecting Value / S. B. Mark, L. F. Mark // *Strategic Finance*, May 2007, pp. 25 – 53.
12. **Mark, L. Frigo.** What Is Strategic Risk Management? / L. Frigo Mark, J. Richard Anderson. – April, 2011. *Strategic Finance*, pp. 20 – 61.

## REFERENCES

- Ansoff, I. *Cotporate Strategy: An Analytic Approach to Growth Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Hardcover, 1965.
- Bracker, J. "The Historical Development of the Strategic Management Concept". *Academy of Management Review*, vol. 5, no. 2 (1980): 219-224.
- Chandler, Alfred D. Jr. "Integration and Diversification as Business Strategies - An Historical Analysis". *Business and Economic History*, vol. 19 (1990): 65-73.
- Chu, R., and Tse, O. "The art of war and strategic management". *Journal of Management Education*, vol. 16, no. 4 (1992): 43-53.
- Dumi, A. R., and Ura, E. "Management Concepts and Theories, the Strategic Development Levelson Transfer Organizational Work in the Poor Countries". *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, vol. 1, no. 2 (2012): 181-192.
- Fred, R. D. *Strategic management: concepts and cases*: Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall, 2007.
- Frigo Mark, L., and Richard Anderson, J. "What Is Strategic Risk Management?". *Strategic Finance*, no. April (2011): 20-61.
- Grunig, R., and Morschett, D. *Developing International Strategies. Going and Being International for Medium-sized Companies*: Springer, 2012.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., and Hoskisson, R. E. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*: South-Western, Cengage Learning, 2011.
- Katsoulakos, T., and Katsoulacos, Y. "Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework". *Corporate Governance*, vol. 7, no. 4 (2007): 355-369.
- Kredisov, A., and Litovchenko, B. "Stratehichnyi menedzhment na pochatku KhKhl st. : zmina paradyhmy" [Strategic Management at the beginning of a paradigm shift]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 2 (2011): 28-37.
- Mark, S. B., and Mark, L. F. "Strategic Risk Management: Creating and Protecting Value". *Strategic Finance*, May (2007): 25-53.