

УДК 658.012.23:330.341.1

Стрільчук Р.М.

викладач кафедри економічної кібернетики
Рівненського державного гуманітарного університету**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ
МОЖЛИВОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВА****CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE'S
STRATEGIC OPPORTUNITIES****АНОТАЦІЯ**

В статті розкрито концептуальні засади управління стратегічними можливостями підприємства. Уточнено сутність поняття "управління стратегічними можливостями підприємства". Розкрито різноплановість сприйняття управління стратегічними можливостями як явища та процесу. Визначено особливості функціонального, ситуаційного, системного та процесного підходів до управління стратегічними можливостями підприємства. Рекомендовано шляхи подальшого дослідження стратегічних можливостей підприємства в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: управління, стратегічні можливості, стратегія, стратегічний аналіз, управлінське реагування.

АННОТАЦИЯ

В статье раскрыты концептуальные основы управления стратегическими возможностями предприятия. Уточнена сущность понятия "управление стратегическими возможностями предприятия". Раскрыта разноплановость восприятия управления стратегическими возможностями как явления и процесса. Определены особенности функционального, ситуационного, системного и процессного подходов к управлению стратегическими возможностями предприятия. Рекомендованы пути дальнейшего исследования стратегических возможностей предприятия в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: управления, стратегические возможности, стратегия, стратегический анализ, управленческое реагирование.

ANNOTATION

Conceptual foundations of management of enterprise's strategic opportunities are revealed in the article. The essence of the concept "management of enterprise's strategic opportunities" is specified. The diversity of perception of strategic opportunities' management as a phenomenon and process is revealed. The peculiarities of functional, situational, system and process approaches for management of enterprise's strategic capabilities are defined. The ways of further research of enterprise's strategic opportunities in the current economic conditions are recommended.

Keywords: management, strategic opportunities, strategy, strategic analysis, management response.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах для управління розвитком підприємства визначальну роль відіграє встановлення цілей та порівняння їх з потенційними можливостями, а також приведення їх у відповідність з розробленою стратегією. Разом з тим, важливою є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Досягнення стратегічних цілей діяльності із врахуванням стану середовища, в якому функціонує підприємство, найкращою мірою забезпечується управлінням стратегічними можливостями, завдяки різноманіттю використовуваних у ньому підходів і можливістю їхньої адаптації до будь-якої ситуації, яка супроводжує розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність управління стратегічними можливостями підприємств вивчали як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, а саме В. Амбросова [1], І. Ансоффа [2], В. Весніна [4], Дж. Джонсон [6], В. Кафідова [4], Г. Мінцберг [10], Р. Уїтінгтон [6], З. Шершньова [14], К. Шоулз [6]. Дослідженню питань, які виступають основою такого управління, присвячено наукові праці В. Василенка [3], Н. Григорської [5], Л. Ковальської [7] та інших авторів [8; 9; 12; 13].

Постановка завдання. В статті вирішено наступні завдання: уточнено сутність поняття "управління стратегічними можливостями підприємства" та розкрито різноплановість його сприйняття як явища та процесу; визначено зміст основних підходів та шляхи подальшого дослідження стратегічних можливостей підприємства в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Будь-який тип управління базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між ланками його внутрішньої структури, необхідність урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Полеміка навколо трактування сутності управління стратегічними можливостями підприємства дозволяє виділити декілька підходів.

Так, І. Ансофф розглядає управління стратегічними можливостями у тісному взаємозв'язку з основними положеннями стратегічного управління, виділяючи такі основні його положення [2]: 1. Для оптимальної потенційної прибутковості агресивність стратегій організації має відповідати змінам у середовищі. Під агресивністю розуміється рівень змін докорінного характеру, які фірма вносить до "портфеля" продук-

ції, технологію, концепцію маркетингу тощо. 2. Для досягнення потенційної прибутковості готовність керівників фірми до змін має відповідати агресивності її стратегії. Під готовністю до змін розуміється ступінь кардинальності змін зовнішніх умов, що керівник у змозі усвідомити, прийняти та перебороти. 3. Для забезпечення оптимальної ефективності при використанні нових можливостей їхні компоненти мають бути узгодженими одна з одною. Під компонентами розуміються вміння та навички менеджерів, організаційна культура, структура влади, структури та системи управління. 4. Опір змінам в ув'язці "стратегія – можливості" пропорційно відмінностям між наявною та новою структурою потенціалу реалізації зазначених можливостей. 5. Для забезпечення оптимального переходу до нового стратегічного потенціалу процес повинен керуватись таким чином, щоб передбачати, мінімізувати і контролювати наявний опір. 6. Якщо зміна в стратегічній агресивності поведінки не супроводжується відповідною зміною можливостей, то виникає тенденція до запобігання змінам та поверненню їх у зворотньому напрямку. 7. Для забезпечення стійкої поведінки при реалізації нової стратегії компоненти потенціалу повинні відповідати один одному та новій стратегії підприємства.

Даний підхід відображує характер управління стратегічними можливостями з позицій менеджерів, ресурсного забезпечення та здатності організації реалізовувати нові стратегії.

В роботі В. Весніна і В. Кафідова управління стратегічними можливостями розглядається як регулярне стратегічне управління, спрямоване на формування стратегічного потенціалу організації та її конкурентних переваг, що відбувається на основі стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегій [4, с. 12]. Тобто вчені розглядають таке управління як один із напрямів стратегічного управління в сучасних умо-

вах, що розглядається у тісному взаємозв'язку з теорією формування конкурентних переваг.

Варто відзначити, що в сучасних умовах – зростання непередбачуваності, впливу зовнішніх факторів, тотальної невизначеності – обирати один із напрямків розвитку стратегічного управління є недоцільним, адже статичність розвитку управління порушена, а швидкість реагування на несподівані зміни зовнішнього середовища в перебудові стратегій є уповільненою. Тому бажаним варіантом є вибір управління, пов'язаного із розробкою стратегічних цілей і завдань на засадах протидії несподіванкам, з урахуванням ступеня загрози кризового стану.

Іншої думки притримуються Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїтінгтон [6, с. 159-218]. Управління стратегічними можливостями підприємства вони трактують як процес неперервної підтримки конкурентних переваг шляхом забезпечення їхньої цінності для споживачів, унікальності, стійкості та складності їхньої заміни. Виділяються три шляхи управління: ширше використовувати існуючі та додавати нові можливості; управляти персоналом для підвищення можливостей; за швидкоплинності зовнішніх умов формувати динамічні можливості.

Даний підхід може виявитись слушним для високоспеціалізованих підприємств, що поставляють на ринок продукцію широкого асортименту, що створюється за допомогою використання сучасних технологій.

Відтак, управління стратегічними можливостями підприємства – це цілеспрямований процес впливу на ідентифікацію видів стратегічних можливостей та розробку інструментів їх врахування в процесі розроблення та реалізації стратегії з метою забезпечення довгострокового зростання конкурентних переваг підприємства.

Таке управління виступає підґрунтям визначення послідовності використання засобів управлінського реагування як на внутрішні,

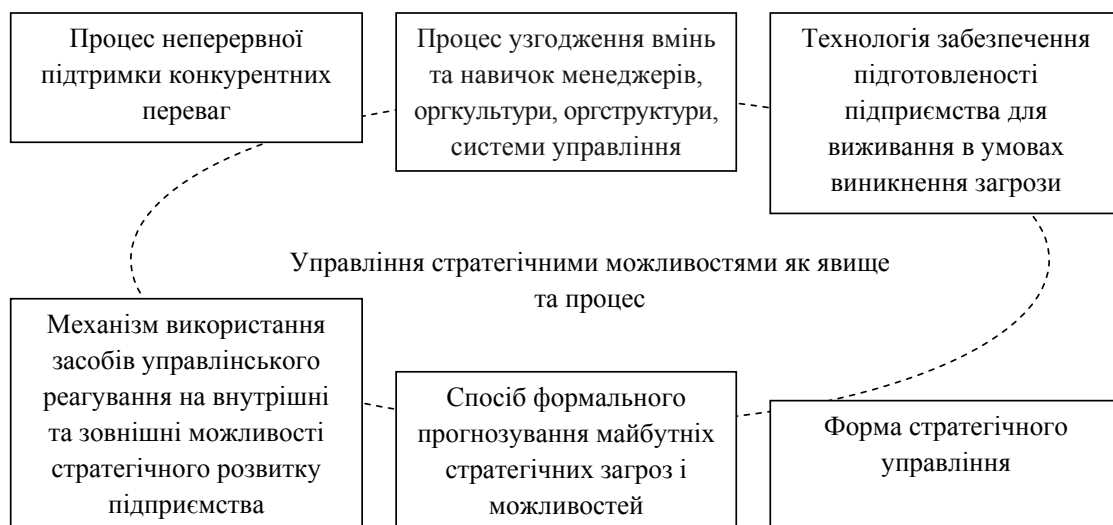


Рис. 1. Різнопланове сприйняття управління стратегічними можливостями як явища та процесу (розроблено автором)

так і на зовнішні можливості стратегічного розвитку підприємств.

Реалізовані індивідуалізовані зовнішні можливості підприємства потребують шляхом моніторингу зовнішнього середовища визначення об'єктів управлінського впливу, подальшого оцінювання ймовірності реалізації та потенційного ефекту, а також розробки відповідних заходів їх реалізації, проведення стратегічного аналізу та стратегічного закріплення реалізованих зовнішніх можливостей.

Групові зовнішні можливості підприємств вимагають з'ясування пріоритетності їх використання, визначення об'єктів управлінської уваги, розроблення заходів їхньої реалізації, проведення стратегічного аналізу та, через існуючі загрози, розроблення системи антикризових заходів. Розробки таких заходів потребують й нереалізовані індивідуалізовані зовнішні стратегічні можливості.

Реалізація внутрішніх можливостей підприємств вимагає моніторингу внутрішнього середовища, розроблення відповідної програми їх реалізації, проведення стратегічного аналізу, а в подальшому – їхнє закріплення.

Не реалізовані внутрішні можливості можуть розглядатись як потенційні, та як втрачені. Потенційні вимагають шляхом оцінювання перспектив відновлення та реструктуризації програми їх реалізації їх перетворення на реалізовані.

Отже, дослідження змісту наукових публікацій [1; 2; 4; 6; 10; 14] дозволило виявити, що управління стратегічними можливостями підприємства як явище та процес трактується від часткового до загального сприйняття: як форма стратегічного управління, як процес неперервної підтримки конкурентних переваг, як процес узгодження вмінь та навичок менеджерів, організаційної культури, структури влади, структури та системи управління тощо (рис. 1).

Водночас виникає потреба у деталізації підходів до управління стратегічними можливостями підприємства: функціонального, ситуаційного, системного та процесного.

Функціональний підхід (рис. 2) у контексті дослідження управління стратегічними можливостями розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій управління, які забезпечують досяжність поставлених стратегічних цілей і завдань завдяки неперервності планування змін компонент стратегічних можливостей, організації процесів управління на інноваційних засадах, підвищення мотивації праці та наскрізного контролю за їхньою реалізацією, а також усунення виявлених негативних впливів шляхом регулювання.

Ситуаційне управління передбачає прийняття управлінських рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а на підставі виявлення потенційних проблем. Крім того, ситуаційний підхід (рис. 3) потребує децентраліза-



Рис. 2. Структура функціонального управління стратегічними можливостями підприємства (уточнено автором на основі [5, с. 131])

ції у використанні управлінських функцій. Це забезпечує необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, швидке реагування на умови, які постійно змінюються, максимальне використання творчої активності працівників [3, с. 304].

Використання ситуаційного підходу орієнтоване на використання можливостей безпосереднього прикладання науки до конкретних ситуацій і умов діяльності підприємств, особливостей галузі та її тенденції розвитку, використання конкретних методів та прийомів вирішення завдань та досягнення цілей [3].

Недоліками такого підходу є відсутність одноосібної відповідальності за процес, орієнтація функціональних підрозділів на власні інтереси і показники, що може призводити до наростання конфліктності, обмеженості обміну інформацією, конкуренції за ресурси тощо. Вирішити їх можливо використовуючи переваги процесного і системного підходів.

Використання системного підходу до управління стратегічними можливостями підприємства забезпечує ефективну і цілеспрямовану взаємодію всіх його елементів. Необхідність звернення до нього зумовлена ускладненням внутрішньої структури управління стратегічними

можливостями, поширенням зв'язків усіх елементів системи, швидким і безперервним зростанням обсягу інформації, динамічністю ситуацій, що змінюються, інтеграцією наукових знань, посиленням конкурентної боротьби [5, с. 39].

Під час аналізу управління стратегічними можливостями як складної системи окремі чинники, що впливають на його ефективність, розглядаються не ізольовано, а у взаємозв'язку з елементами системи. Головна перевага системного підходу – це здатність глибшого осягнення проблемних або інших ситуацій.

Системний підхід ґрунтується на вмінні виокремлювати ключові чинники, що впливають на функціонування та розвиток системи, на формування ієрархії цих чинників залежно від сили їх впливу на систему в тісному взаємозв'язку як із зовнішнім, так і внутрішнім середовищем.

Застосування системного підходу до управління стратегічними можливостями дає змогу виокремити елементи індивідуальності й визначити її склад як системи, визначити спосіб, за допомогою якого елементи пов'язані між собою, її характер (статичність, динамічність), виділити домінуючі чинники, установити рівень цілісності системи, вивчити взаємодію із зовнішнім середовищем, виявити функції системи.



Рис. 3. Ситуаційний підхід до управління стратегічними можливостями підприємства (уточнено на підставі [3])

Структурно-логічна схема системного підходу до управління стратегічними можливостями зображена на рис. 4.

Перевагами системного підходу є те, що його застосування передбачає визначення цілей та критеріїв управління стратегічними можливостями, підпорядкування встановлених критеріїв загальній меті функціонування підприємств і,

найголовніше, розгляд усіх елементів системи у взаємозв'язку. Той, хто послуговується таким підходом, краще орієнтується і знаходить оптимальні вирішення проблеми, враховуючи нагромаджений досвід і передбачувані перспективи.

Підхід до управління з позицій процесу дозволяє системно пов'язати між собою функціональні напрями діяльності підприємств,

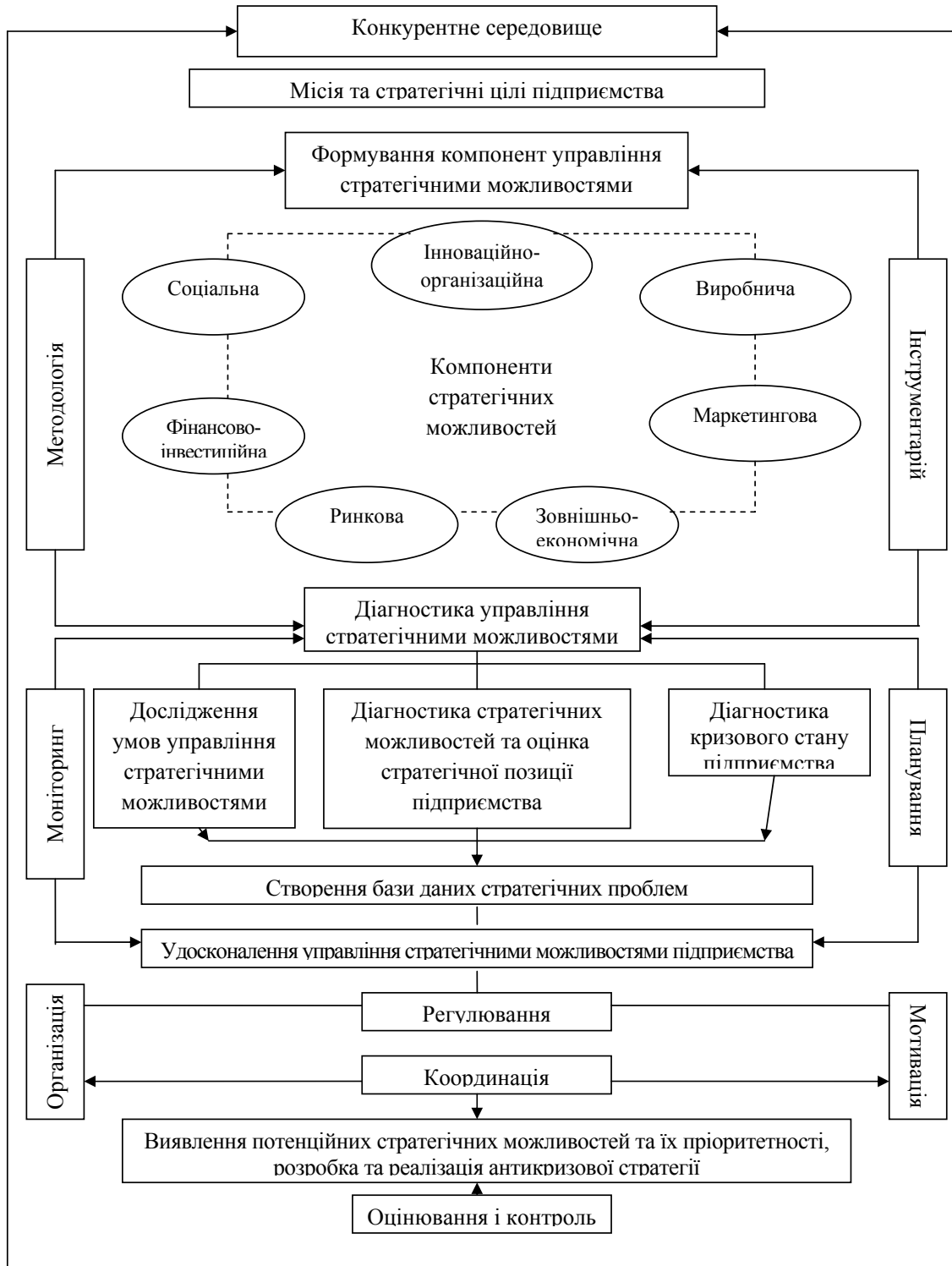


Рис. 4. Структурно-логічна схема системного управління стратегічними можливостями підприємства (побудовано автором на підставі [5])

побудувати ефективні схеми реалізації управлінських завдань, оцінити й оптимізувати використовувані ресурси [13].

Основною метою процесного підходу до управління є трансформація традиційного функціонального менеджменту (менеджмент діяльності, підрозділів, працівників тощо) у менеджмент бізнес-процесів.

Переваги процесного підходу до управління стратегічними можливостями полягають у безперервності управління окремих процесів, орієнтації на кінцевий результат, виділенні зон відповідальності [12].

Економічний ефект досягається через:

- скорочення операційних витрат (за рахунок скорочення управлінського апарату, скорочення часу на збирання та оброблення інформації, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень);

- підвищення інвестиційної привабливості підприємств чи бізнес-напрямку (головним чином за рахунок підвищення прозорості та передбачуваності формування фінансового результату та підвищення стабільності роботи підприємств).

Процесна модель управління стратегічними можливостями підприємства подана на рис. 5. Така модель функціонує завдяки перерозподілу фінансових потоків, нарощування яких для більшості сучасних підприємств забезпечується емісією цінних паперів [11].

Висновки і перспективи подальших розвідок. Із усього різноманіття наукових підходів до управління, проаналізованих у даному дослідженні, виокремлено ті з них, які вважають ефективнішими в сучасних умовах і можуть бути вдосконалені і використані для управління стратегічними можливостями.

Системний підхід має перевагу над ситуаційним, оскільки в разі його використання беруться до уваги застосовувані в управлінні підходи. Хоча варто зазначити, що ситуаційний підхід до управління стратегічними можливостями передбачає оцінювання та врахування домінуючого впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ під час прийняття управлінських рішень.

Практичну значущість для застосування має процесний підхід, який дозволяє оцінити ефективність використання стратегічних можливостей як основу для обґрунтування стратегічного розвитку підприємств. Управління стратегічними можливостями підприємства відповідно до процесного підходу сприяє вдосконаленню інформаційного забезпечення, усунення функціональних бар'єрів між підрозділами, що підвищує ефективність горизонтальних зв'язків на підприємствах, оптимізує обмін інформацією між ними. Важливою перевагою процесного підходу на противагу іншим, зокрема функціональному, є орієнтація на кінцевий результат, а отже, на високу вмотивованість, зацікавленість кожного виконавця у виконанні своєї роботи.

Таким чином, взаємодія та комплексне використання елементів описаних підходів до управління стратегічними можливостями сприятимуть забезпеченню збалансованого та рів-

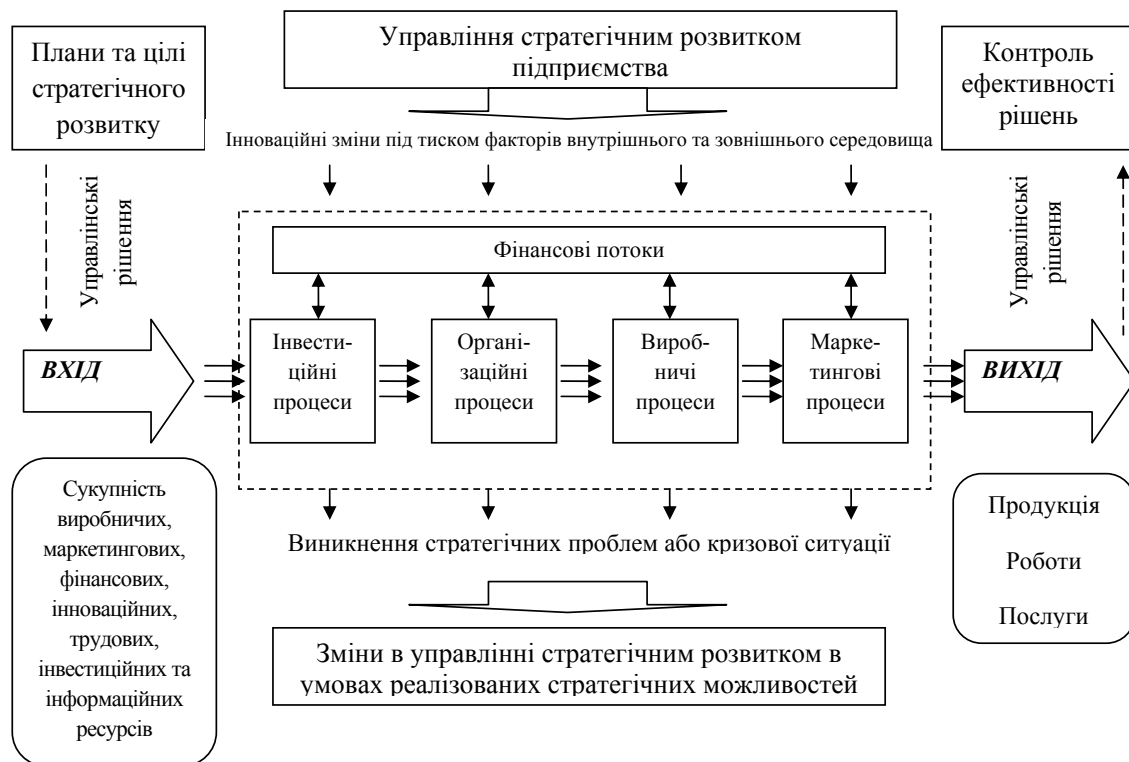


Рис. 5. Процесна модель управління стратегічними можливостями підприємств (уточнено на підставі [12])

новажного стану їх бізнес-процесів протягом поточного періоду попри вплив дестабілізуючих факторів, підвищенню ефективності діяльності в цілому, що гарантуватиме випереджальний, стійкий розвиток підприємств у майбутньому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амбросова В. М. Деякі підходи до адаптивного моделювання стратегічних можливостей гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу / В. М. Амбросова, Н. С. Приймак // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 54–60.
2. Ансофф И. Стратегическое управление : [Сокр. пер. с англ.] / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Ивенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / В. А. Василенко. – К. : Центр учеб. лит-ры, 2005. – 648 с.
4. Веснин В. Р. Стратегическое управление : учебное пособие / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2009. – 256 с.: ил. Серия "Учебное пособие".
5. Григорська Н. М. Системно-процесне управління економічною стійкістю підприємств машинобудування: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Н. М. Григорська ; НТУУ „Київський політехнічний інститут”. – К., 2014. – 262 с.
6. Джонсон Джерри. Корпоративная стратегия: теория и практика / Джонсон Джерри, Шоулз Кивен, Уиттингтон Ричард. – 7-е издание [Пер. с англ.]. – М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2007. – 800 с.: ил. – Парал. тит. англ.
7. Ковальська Л. Л. Обґрунтування теоретичних аспектів поняття "стратегія" / Л. Л. Ковальська, К. І. Оксенюк // Економічні науки. Сер. Економіка та менеджмент : зб. наук. Праць Луцького національного технічного університету. – 2010. – Вип. 7. Частина 2. – С. 3–6.
8. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2009. – 840 с.
9. Кривов'язюк І. В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І. В. Кривов'язюк, І. Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – С. 166–173.
10. Мінцберг Г. Злет і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; [пер. з англ. К. Сисосва]. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ "Агенції "Стандарт"), 2008. – 412 с.
11. Павлов В. І. Ринок цінних паперів в умовах приватизації: регіональний аспект : монографія / В. І. Павлов, І. В. Кривов'язюк. – Луцьк : Надстир'я, 2002. – 160 с.
12. Сергєєва О. В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Сергєєва Олександра Валеріївна ; Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2009. – 20 с.
13. Сокур С. Как строить систему управления: прагматичный подход [Електронний ресурс] / С. Сокур, О. Коваленко – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ims/ims100.html>.
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.