

М. І. Хончан,
к. е. н., доцент, Тернопільський національний економічний університет

СТРУКТУРА ТА ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Проведено аналіз визначень співвідношення між інтенсивністю впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на процес розвитку виробничо-економічної системи. Визначено соціально-економічний розвиток підприємства як важливу складову загального процесу суспільного розвитку. Виділено особливості обґрунтування та встановлення стратегічних цілей підприємства.

The analysis of correlations between the intensity of external and internal factors on the development of industrial and economic system. Defined socio-economic development of the enterprise as an important component of the overall process of social development. The peculiarities of study and establishing strategic business objectives.

*Ключові слова: структура, особливості, система стратегічного управління, розвиток підприємства.
Key words: the structure, features, system of strategic management and development company.*

ВСТУП

Розвиток суспільства являє собою єдиний безперервний потік історичних подій, закономірності протікання яких зумовлюються ходом трансформації виробничих сил, спадкоємністю та послідовністю зміни виробничих відносин. З діалектичної точки зору, суспільний прогрес — це закономірний процес перетворення способів виробництва необхідних людині життєвих благ, що походять один з одного та водночас суттєво відрізняються за змістом, а також мають власні індивідуальні рівні зростання. Способи виробництва є складними утвореннями (надвеликими системами), структурні елементи яких являють собою величезні сукупності різномірних науково-технологічних, економічних, виробничих, культурних, політичних факторів і відносин.

ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Рушійною силою соціально-економічного прогресу суспільства є безупинне розширення духовних і матеріальних потреб та вимог людини. Результати суспільного розвитку зрештою відбиваються у зростанні добробуту, ступеня особистої свободи, міри самореалізації особистих прагнень кожного члена суспільства.

Головним джерелом задоволення постійно зростаючого кола людських запитів та вимог є виробничо-господарська діяльність. За думкою М.І. Круглова [1, с. 512], забезпечення суспільних потреб стало функцією відповідної великої системи (Т), складовими якої, в свою чергу, є три підсистеми, що розвиваються: підсистема продукції (S), яка має задовольняти об'єктивно виникаючі людські запити і вимоги (Z); виробнича підсистема, у межах якої відбувається виробництво продукції (P); підсистема розвитку виробничої підсистеми (R). Харак-

терними ознаками, від рівня прояву яких в цілому залежить ефективність функціонування системи забезпечення суспільних потреб, є наступні:

- складність, яка зумовлена великою кількістю елементів та різноманітних тісних зв'язків між ними, а також діалектично залежними властивостями цілісності та відокремленості системи;

- просторова роз'єднаність складових системи, наслідком якої є безупинне (відповідно до територіального розширення суспільних потреб та ефективних засобів їхнього задоволення) збільшення обов'язкових вимог до комунікаційних властивостей зокрема та рівня організації підсистеми управління загалом;

- висока спроможність системи до забезпечення ефективного функціонування в мінливому непередбачуваному оточенні, хід трансформації якого також зумовлюється перетворенням суспільних вимог.

Об'єктивна необхідність у досягненні та перманентній підтримці взаємної відповідності складових системи за означеними парами стає причиною нескінченного ряду різноманітних складних трансформацій підприємства, які саме й складають процес його розвитку.

Р. Акофф [2, с. 62—64], навпаки, стверджує про переважно якісний характер перетворень системи, що складають розвиток. За його думкою, розвиток як процес формування потенціалу для покращення поточного стану системи має чітко виражений імовірнісний та суб'єктивний характер, оскільки в ході розвитку система тільки розширює власні можливості для задоволення бажань та потреб певного кола індивідів. Реалізація означених можливостей на підприємстві (так само, як і забезпечення розвитку будь-якої іншої соціальної сис-

теми) вирішальною мірою залежить від мотивів і стимулів учасників, а також від результатів суб'єктивної оцінки ними доцільності та корисності такого розширення. Тому Р. Акофф наголошує на необхідності обов'язкового розмежування сутності складного процесу "розвитку" та більш примітивного "зростання" (простого кількісного збільшення розмірів системи або підвищення певних функціональних ознак і характеристик її елементів). Проте слід зазначити, що в реальності майже неможливо точно вказати ступень релевантності кількісно-структурних змін у процесі розвитку та характер їхнього впливу на розширення потенціалу системи. Крім того, за умови беззастережного прийняття описаного підходу відбувається невиправдане спрощення складної кумулятивної залежності та взаємозв'язку між кількісними, структурними, якісними змінами.

Слід також відзначити, що серед існуючої безлічі умов і факторів, які визначають хід процесу розвитку підприємства, російські вчені особливу увагу приділяють впливу закономірностей його життєвого циклу (переважно — зміні ступеня чутливості до перетворення зовнішніх умов на різних етапах циклу) та здійсненню свідомого управлінського впливу учасників підприємства на його стан. Проте, навіть визнаючи помітне значення суб'єктивного фактора "управління", Г.Р. Латфулліна та О.В. Райченко наполягають на вторинному його характері: "разработка и реализация оптимального управленческого воздействия, обеспечивающего осуше-

— обов'язкове залучення кожного з учасників підприємства до визначення нових цілей та прийняття управлінських рішень.

Проте, слід зазначити, що зміна зовнішніх умов функціонування підприємства (розширення суспільних потреб, створення нових та збільшення продуктивності існуючих засобів виробництва і т.ін.) призводить тільки до виникнення об'єктивних передумов його економічного розвитку. Можливості використання цих передумов вирішальною мірою залежать від спроможності факторів внутрішнього середовища підприємства ефективно сприймати різного роду інновації, зберігаючи при цьому сталість та безперервність здійснення процесу виробництва суспільних благ.

Для пояснення феномена спроможності підприємства до самостійного (зсередини) свідомого вибору шляхів свого розвитку (саморозвитку) Р. Акофф [2] запропонував використання понять "пасивної" (просте пристосування всіх аспектів діяльності підприємства до змін навколишніх умов) та "активної" (передбачення можливих напрямів розвитку та свідомий цілеспрямований випереджувальний вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства для реалізації найбільш прийняттого варіанту трансформації) адаптації. Таким чином, розвиток, за думкою Р. Акоффа, складається з двох тісно пов'язаних паралельних процесів інерційного та свідомого пристосування підприємства до нових можливостей і загроз зовнішнього оточення.

ствление необходимых изменений, объективно проводится на основе складывающейся конфигурации развития жизненного цикла организации" [3, с. 354].

Загалом автор вважає, що проблема визначення співвідношення між інтенсивністю впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на процес розвитку виробничо-економічної системи є вельми дискусійним питанням, остаточне вирішення якого науковцями на цей час ще не знайдено.

Так, Г.Хакен [4] доводить, що головними причинами будь-яких процесів самоорганізації та трансформації системи є певний випадковий зовнішній поштовх або повторювані поштовхи (флуктуації). Після початку флуктуацій, при втраті первинної стабільності параметрів системи, подальші зміни будуть переводити її в нові стани. Серед цих станів можуть виявитися і такі, при яких система буде краще пристосована до навколишнього середовища. За наявності сукупності можливих нових станів в умовах конкуренції між ними відбувається добір найбільш прийняттого напрямку перетворень, що разом із флуктуаціями приводить до еволюційного перетворення системи.

Результативність такого пристосування великою мірою визначається наявністю наступних внутрішніх ознак та характеристик підприємства:

- спроможність до оперативного перетворення власних цілей і структури відповідно до характеру та швидкості протікання зовнішніх змін;

- наявність сприятливих можливостей для самореалізації та особистого самовдосконалення учасників підприємства, а також створення атмосфери вільного спілкування, відкритих комунікацій та високого рівня взаємної довіри між цими учасниками, необхідних для конструктивного вирішення існуючих протиріч в процесі спільної діяльності;

Проте, останнім часом більшість дослідників схильні надавати неабиякого значення необхідності свідомого забезпечення сталого (при обов'язковому збереженні певного стану релевантних параметрів внутрішнього середовища) розвитку підприємства в процесі його адаптації та розвитку.

Гіпотеза про наявність у підприємства (як і у будь-якої іншої системи) певної послідовності етапів розвитку виходить із організаційного закону онтогенезу. Зміст цього закону полягає у визнанні симетричності генезису розвитку систем, процес існування яких являє собою розтягнуту за часом певну циклічну послідовність чітко визначених етапів змін параметрів системи (від спрощення до ускладнення та навпаки). Г.Р. Латфуллін та О.В. Райченко [3, с. 127] зазначають, що адекватність оцінки змін умов існування системи та генерація ефективних рішень щодо вибору способів реагування на ці зміни вирішальною мірою залежать від ступеня відповідності інструментарію управління розвитком системи вимогам поточної стадії її онтогенезу. При цьому вважається, що на певних стадіях життєвого циклу (як правило, в середині його протікання) трансформаційна спроможність підприємства буде суттєво зростати.

Проте, за нашою думкою, слід заперечити, що перебування на певному етапі життєвого циклу ще не є автоматичною гарантією вибору системою оптимальних варіантів розвитку. По-перше, вплив закону онтогенезу не є абсолютним — неабиякого значення для прояву характерних ознак настання певної стадії життєвого циклу мають індивідуальні особливості системи, насамперед, притаманний цій системі суб'єктивний рівень рефлексії. По-друге, відбір певного варіанта реагування на виникнення внутрішніх або зовнішніх протиріч на будь-якій стадії онтогенезу великою мірою залежить від ми-

нулого досвіду системи (при чому у найрізноманітніших сферах). Для вирішення проблем, які вже виникали у минулому, такий досвід, безумовно, буде безцінним, проте при розв'язанні нових задач існуючі стереотипи поведінки можуть стати непоборною перешкодою для успішного розвитку. Таким чином, характер впливу поточної стадії життєвого циклу на хід трансформації системи суттєво залежить від природи протиріч, що виникають в процесі її функціонування. По-третє, внаслідок дії організаційного закону самозбереження будь-яка система, незалежно від стадії онтогенезу, прагне до підтримки гомеостазу, продовження власного існування та подолання ентропійних тенденцій. В умовах швидких слабкопередбачуваних зовнішніх і внутрішніх трансформацій запорукою ефективного розв'язання означених задач стає формування спеціальної підсистеми управління розвитком. Проте етап життєвого циклу цієї підсистеми (відбиттям якого також стає певний рівень спроможності до свідомої генерації управлінського впливу, на цей час притаманний підсистемі) не обов'язково буде співпадати із стадією онтогенезу підприємства загалом та великою мірою буде залежати від однорідності мотиваційного механізму стимулювання активності елементів системи. Наявність дієвої підсистеми управління розвитком в більшості випадків буде призводити до підвищення спроможності щодо вирішення протиріч у розвитку підприємства незалежно від стадії життєвого циклу (два підприємства, до складу одного з яких входить система управління розвитком, а іншого — ні, на однаковому етапі онтогенезу можуть виявляти зовсім різні моделі інноваційної поведінки.) По-четверте, поточний етап життєвого циклу розвитку особистостей — учасників підприємства — також, як правило, не буде співпадати із стадією його онтогенезу. Тому структура персоналу буде надавати чималого впливу на спроможність підприємства свідомо впливати на процес власного розвитку.

Таким чином, соціально-економічний розвиток підприємства, який є важливою складовою загального процесу суспільного розвитку, являє собою сукупність тісно пов'язаних трансформацій кількісних, якісних та структурних характеристик суб'єкта господарювання як відкритої соціально-економічної системи (ВЕС). Кількісні параметри визначають наявну множину складових (виробничих, економічних, соціальних) підприємства як системи; якісні — комплекс цілісних однорідних властивостей, що однозначно ідентифікують і зазначені елементи підприємства зокрема й усе підприємство в цілому; структурні — просторовий розподіл, природу та характер взаємодії й взаємозв'язку елементів підприємства. Рушіююю силою розвитку підприємства як ВЕС з діалектичної точки зору вважаються зовнішні (між системою та її оточенням) або внутрішні (між елементами системи) протиріччя, які саме й породжують необхідність кількісних або структурних змін і, як наслідок, якісних перетворень.

Важливим фактором та обов'язковою умовою забезпечення сталого розвитку підприємства є формування в структурі управління підприємством спеціальної підсистеми управління розвитком, яка відповідно до закону необхідного різноманіття управлінської системи за складністю не може бути меншою за складність об'єкта управління — процесу розвитку.

М.І. Круглов [1, с. 513—514] вважає підсистемою управління розвитком частково відокремленим елементом більш складної надвеликої системи розвитку виробництва (R). Відносини між підприємством (P) та системою розвитку виробництва в межах пари (P, R) мають складний та неоднозначний характер, при якому присутність у структурі підприємства власної системи управління розвитком є тільки окремим випадком даних відносин. М.І. Круглов визначає шість основних задач управління розвитком, вирішення яких здійснюється системою та підсистемою відповідно на рівні надвеликої виробничої системи (економіки) та на рівні окремого підприємства, а саме: пряма та зворотна задачі розвитку, задача модернізації, задача відновлення, задача пошуку нового призначення, задача утилізації.

Високий рівень різноманіття протиріч та проблем процесу трансформації, невизначеність та непередбачуваність змін умов функціонування підприємства зумовлюють переважно стратегічний характер управлінських рішень щодо регулювання його розвитку.

Об'єктами стратегічного управління стають елементи зовнішнього середовища як предмети і явища, що оточують підприємство та чинять на нього помітний вплив, а також ресурси самого підприємства. Кожний з зазначених об'єктів має свою специфіку розвитку, тому тільки спільний їх розгляд дозволяє встановити синергетичні властивості цих об'єктів.

За думкою І. Ансоффа [5 с. 239], стратегічне управління являє собою діяльність, зміст якої полягає у реалізації наступної послідовності дій: постановка цілей та задач організації; забезпечення сукупності взаємовідносин між організацією та її оточенням, які сприяють досягненню поставлених цілей, повністю відповідають внутрішнім можливостям та дозволяють активно сприймати зміни зовнішніх вимог.

У цілому, розгляд існуючих концепцій стратегічного управління приводить автора до висновку, що в системі стратегічного управління підприємством найважливішим функціональним елементом, задача якого полягає у генерації та відборі оптимальних моделей поведінки підприємства (стратегій) за різними варіантами його розвитку, є стратегічне планування.

Таким чином, стратегічне планування є однією з головних складових, справжньою серцевиною системи управління розвитком підприємства. Велика роль та неабияке значення цього елемента системи додатково підвищується вирішальною роллю стратегічного планування у створенні наступних передумов управління розвитком: встановлення довгострокових цілей та пріоритетів діяльності підприємства; визначення релевантних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; прогнозування змін навколишнього оточення та можливих моделей поведінки підприємства; визначення критеріїв оцінки оптимальності варіантів стратегічного розвитку та обґрунтування конкретних управлінських стратегічних рішень і т.ін.

За нашою думкою, важливість та необхідність формування комплексу стратегій для забезпечення свідомого цілеспрямованого впливу на процес розвитку підприємства зумовлює існування високих вимог до організаційного рівня системи стратегічного планування. Складність системи стратегічного планування має

відповідати, з одного боку, різноманіттю системи управління розвитком, а з іншого — повністю відбивати складність умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. З цієї точки зору, досягнення високого рівня організації стратегічного планування, забезпечення функціональної повноти системи стратегічного планування мають стати вагомим запорукою забезпечення сталого розвитку підприємства.

З точки зору автора, складовими системи стратегічного планування розвитку підприємства є п'ять основних підсистем, а саме: підсистеми стратегічного цілеполагання; підсистеми формування комплексу стратегій підприємства; підсистеми генерації стратегічних управлінських рішень; підсистеми стратегічного моніторингу та контролю; підсистеми інформаційного та організаційно-методичного забезпечення стратегічного планування. Результатами погодженого функціонування зазначених елементів системи стратегічного планування стає послідовне здійснення планового процесу, який складається з трьох основних етапів: обґрунтування цілей розвитку; формування погодженого комплексу стратегій розвитку; генерація варіантів прийняття управлінських рішень для досягнення поставлених цілей на основі реалізації обраних стратегій. Ключовими складовими процесу планування, що забезпечують єдність та погодженість функціонування всієї планової системи, слід вважати стратегічні цілі та стратегії їх досягнення.

За думкою Г.Р. Латфулліної та О.В. Радченко [3, с. 81—82], природа будь-якої організаційної системи має змішаний об'єктивно-суб'єктивний характер, наслідком чого стає прояв важливої дихотомії рушійних сил розвитку — випадковості та свідомого переслідування цілей. Випадковість є об'єктивним, складним за походженням та малоімовірним зв'язком між явищами. На відміну від випадковості, ціль має суб'єктивну, повторювану, "внутрішню природу", внаслідок чого ціль обґрунтовується, ставиться або приймається на основі оцінки необхідності та можливості її реального досягнення. Таким чином, будь-яка сформульована ціль являє собою опис суб'єктивного, бажаного, досяжного та необхідного стану процесу або системи.

З точки зору М.І. Круглова [1, с. 698—702], окремі цілі зокрема та система цілей підприємства загалом мають відповідати наступним вимогам.

1. Ціль повинна бути досяжною та відбивати можливість підвищення ефективності підприємства.
2. Ціль повинна мати мотиваційний характер.
3. Множина взаємопов'язаних цілей підприємства має бути збалансована, а цілі взаємно підтримувати одна одну або хоч би бути несуперечливими.

За думкою М.І. Круглова, порушення паритету при досягненні цілей, що мають складати єдину систему, неминуче буде приводити до зниження ефективності діяльності, а в подальшому — до деградації виробничо-господарської системи. Інтереси досягнення паритету (пропорційності, збалансованості) в розвитку окремих підсистем підприємства стали передумовою виникнення системи пріоритетів, тобто комплексу пріоритетних чинників, які мають бути об'єктами першочергового впливу в процесі досягнення складної стратегічної мети.

ВИСНОВКИ

Таким чином, виходячи з оцінки наведених теоретичних підходів до визначення сутності процесу цілеутворення при управлінні розвитком підприємства, можна виділити наступні особливості обґрунтування та встановлення стратегічних цілей.

1. Стратегічна спрямованість розвитку підприємства визначається сукупністю певних значень релевантних параметрів, які в загальному вигляді описують бажаний у майбутньому стан підприємства.

2. Оцінка стратегічних перспектив розвитку підприємства та пріоритетних напрямів його трансформації різними учасниками підприємства має суб'єктивний характер і вирішальною мірою залежить від природи взаємовідносин між учасником та підприємством.

3. Формалізація різних прагнень та очікувань від діяльності підприємства здійснюється шляхом формування на основі компромісу між його учасниками цілісної несуперечливої системи стратегічних цілей та імовірних способів досягнення зазначених цілей. Ігнорування інтересів будь-якої групи учасників при визначенні стратегічних цілей буде приводити до суттєвого зменшення мотивації участі цієї групи в діяльності підприємства, тобто до скорочення його потенціалу загалом.

4. Стратегічні цілі, які приймаються підприємством, мають відповідати наступним вимогам: бути конкретними та здатними до визначення (в тому числі — кількісного), мати орієнтацію у часі, бути спроможними до досягнення, несуперечливими.

5. Складність системи стратегічних цілей має повністю відповідати різноманіттю існуючих прагнень та очікувань учасників підприємства. Структура системи в більшості випадків буде мати ієрархічний характер, повністю відповідний можливостям тієї чи іншої групи учасників, які є носіями певних стратегічних очікувань, надавати цілеспрямований вплив на управління підприємством. Місце цілі в ієрархії буде визначатися саме цими можливостями.

6. Характер та складність зв'язків, які існують між носіями стратегічних очікувань, буде прямо відбиватися на процедурах встановлення цілей та принципах формування стратегічної ієрархії. Ігнорування складного характеру взаємовідносин між учасниками підприємства неминуче буде приводити до виникнення конфліктів між учасниками підприємства.

Визначення форм і способів досягнення обраних стратегічних цілей здійснюється шляхом розробки та реалізації комплексу стратегій підприємства.

Література:

1. Круглов М.І. Стратегическое управление компаний. — М.: Русская деловая литература, 1998. — 768 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985. — 328 с.
3. Теория организации / Латфуллин Г.Р., Радченко А.В. — СПб.: Питер, 2003. — 400 с.
4. Хакен Г. Синергетика. — М.: Мир, 1980. — 408 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.

Стаття надійшла до редакції 06.07.2012 р.