

УДК 331.108

Методологічні підходи до формування політики і стратегії в управлінні підприємством

Біловол Р.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і логістики
Навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка

У статті досліджено та узагальнено підходи теоретиків до проблеми формування політики і стратегії в умовах стратегічного управління підприємством, визначено сутність, значення і переваги формування політики над стратегією в управлінні підприємством. Управління вимагає від керівництва вітчизняних підприємств формування ефективної політики, що стосується всіх сфер діяльності, стратегічного мислення та вміння на основі чітко сформуваної політики реалізувати стратегію через поточні плани діяльності підприємства.

Ключові слова: політика, стратегія, підходи до формування політики і стратегії.

Біловол Р.И. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье исследованы и обобщены подходы теоретиков к проблеме формирования политики и стратегии в условиях стратегического управления предприятием, определена сущность, значение и преимущества формирования политики над стратегией в управлении предприятием. Управление требует от руководства отечественных предприятий формирования эффективной политики, которая касается всех сфер деятельности, стратегического мышления и умения на основании четко сформулированной политики реализовать стратегию через текущие планы деятельности предприятия.

Ключевые слова: политика, стратегия, подходы к формированию политики и стратегии.

Bilovol R.I. METHODOLOGICAL APPROACHES TO FORMING POLICY AND STRATEGY IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES

In this article was studied and summarized theoretical approaches to the problem of policy and strategy in terms of strategic management, identified essence, meaning and benefits of forming policy over strategy in enterprise management. Management requires from leadership in domestic enterprises forming effective policy that applies to all areas its activity, strategic thinking, and skills on the base of clearly formulated policy realize strategy through the current plans of the enterprise.

Keywords: policy, strategy, approaches to forming policy and strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Актуальність впровадження стратегічного управління на підприємствах зумовлена двома причинами. Перша пов'язана з проблемами забезпечення ефективності діяльності багатьох підприємств і досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; друга – з проблемами пошуку шляхів виживання в умовах ринку і нових факторів успіху підприємства в конкурентному середовищі.

Тому серед багатьох проблем, які вирішуються на вітчизняних підприємствах, що перебувають на стадії посткризового розвитку, особливу увагу необхідно приділити проблемі формування політики і стратегії в процесі стратегічного управління підприємством.

Практика функціонування вітчизняних і зарубіжних підприємств в умовах ринку пока-

зує, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для них не існує. Тому управління неодмінно вимагає від керівництва підприємств формування ефективної політики управління вітчизняними підприємствами, що стосується всіх сфер їхньої діяльності, стратегічного мислення та вміння на основі політики реалізувати стратегію через поточні плани діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літературних джерел дав можливість стверджувати, що в наукових публікаціях закордонних і вітчизняних авторів не існує єдиної думки щодо визначення сутності та місця політики у процесі стратегічного управління. Відповідно до концепції стратегічного управління вважаємо, що стратегія і політика належать до групи елементів, які становлять предмет стратегічного управління. У наукових

виданнях обґрунтовується провідна позиція одного із цих елементів [1, с. 45] або акцентується увага на взаємопроникненні стратегії і політики [4, с. 98].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення переваги політики над стратегією у стратегічному управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. У стратегічному управлінні надається перевага вирішенню завдань забезпечення стійкості вітчизняних підприємств у динамічному зовнішньому оточенні, здатності протистояти несприятливим зовнішнім впливам факторів, тоді як в оперативному управлінні – гнучкості і швидкості реакції.

Доцільно виділити основні особливості стратегічного управління:

- стратегічне управління не дає точного і детального опису стану підприємства, його положення в бізнес-середовищі. Воно визначається як сукупність якісних характеристик підприємства, які стосуються майбутнього його стану, положення в конкурентному середовищі, потенціалу, необхідного для виживання;

- система стратегічного управління являє собою певну філософію бізнесу і менеджменту, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил і процедур. Розроблення стратегії вимагає поєднання інтуїції, високого професіоналізму і креативності менеджерів та ініціативних працівників підприємства для реалізації стратегії;

- впровадження системи стратегічного управління вимагає від керівників підприємств великих витрат часу і ресурсів, тому доцільно сформулювати спеціальний підрозділ стратегічного

планування на підприємстві, який буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробленням і реалізацією стратегії;

- помилки керівництва підприємства у виборі стратегії не можна виправити ніякими ефективними заходами оперативного управління, яке приводить до поразки в конкурентній боротьбі [6, с. 72].

Формування стратегії підприємства є складним процесом, який реалізується через поточні (оперативні) плани діяльності всіх підрозділів підприємства і контролюючих заходів керівництва.

Однак для того, щоб визначитися з основними напрямками реалізації стратегії, керівництву варто чітко розподілити стратегію на конкретні тактичні плани діяльності підприємства. У розробленні таких стратегічних заходів важливого значення набуває політика підприємства, яка формується вищим керівництвом і визначає головні ідеї, орієнтири розвитку підприємства на кожен рік, передбачений загальною стратегією.

Отже, від того, наскільки правильно обрана політика керівництвом підприємства, залежить реалізація його загальної стратегії.

Таким чином, стратегічне управління – складна система, яка визначає стратегічні напрями розвитку підприємства на майбутнє через обґрунтоване дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Від того, якою мірою керівництво підприємства буде використовувати стратегічне управління підприємством, формувати спільну політику управління, буде залежати його результативність і конкурентоспроможність.

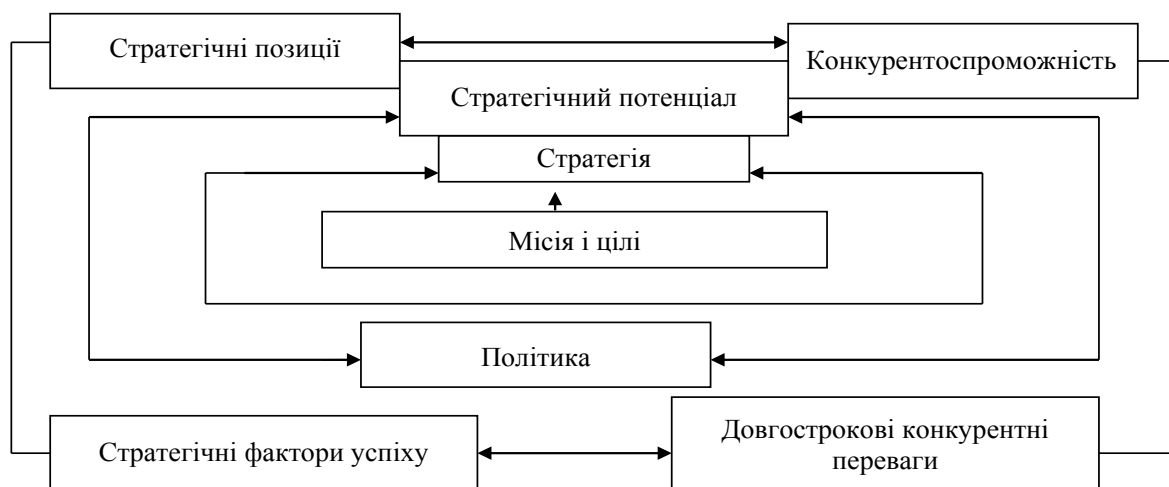


Рис. 1. Взаємозв'язок основних елементів стратегічного управління і місце політики та стратегії в управлінні підприємством

Узагальнимо, що політика в сучасній науці і практиці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, які визначають пріоритетні напрями використання потенціалу підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках [2, с. 67], як засіб реалізації інтересів підприємства [3, с. 78].

На підставі уточнення змісту поняття «стратегія» визначимо її зв'язок і співвідношення з політикою, місією, стратегічним потенціалом і конкурентоспроможністю підприємства. Взаємозв'язок між елементами стратегічного управління за їхнім функціональним призначенням зобразимо на рис. 1.

У наукових публікаціях німецьких авторів стратегія підприємства розглядається переважно як частина політики управління підприємством [3, с. 74; 8, с. 55], в американських і англійських авторів – навпаки, стратегія підприємства є основою в загальних рисах фірмового управління, а політика перебуває в підпорядкованому стані [2, с. 45; 9, с. 289]. Вони стверджують, що стратегія має більш широкий і фундаментальний характер, ніж політика.

Протилежною є позиція швейцарського вченого А. Шелленберга, який розглядає політику підприємства як стратегію у широкому розумінні. Тобто сутність політики та стратегії ним ототожнюється. Відповідно до думки У. Кінга і Д. Кліланда «політика – це проголошення намірів організації. Таке судження про політику також відзначає її визначальну роль в управлінні підприємством [1, с. 17].

Як стверджує М.Х. Мескон, політика являє собою загальне керівництво для дій і прийняття рішень, яке полегшує досягнення цілей підприємства [9, с. 287].

Виходячи із цього, можна стверджувати, що пряме призначення політики полягає у забезпеченні внутрішньої рівноваги підприємства.

Отже, найбільш поширеною є наукова думка вчених, що політика встановлює принципи і правила, яких необхідно дотримуватися для забезпечення реалізації стратегії підприємства через короткострокові або поточні плани підприємства.

Співвідношення політики і стратегії визначив І. Ансофф, за яким політика – це управлінське рішення вищого керівництва підприємства, тоді як стратегія – це правило прийняття рішень [1, с. 12].

Із цього випливає, що політика щодо стратегії є «оболонкою», в межах якої розробля-

ються стратегічні заходи, і вона визначає проголошені наміри керівництва підприємства. Крім того, на відміну від стратегії політика має інший рівень розроблення, вона є результатом управлінського процесу на вищому рівні управління підприємством, незалежна від часу і належить до класу адміністративних проблем.

Деякі автори трактують термін «політика» в широкому і вузькому розумінні цього слова:

– в широкому розумінні політика – це система принципів і норм, які повинні буди усвідомлені і певним чином сформовані відповідно до стратегії підприємства [5, с. 95];

– у вузькому розумінні: політика – це набір конкретних, усвідомлених правил, побажань, намірів та обмежень, які допомагають реалізувати стратегію підприємства [2, с. 48].

А.П. Градов стверджує, що політика – це комплекс правил, відповідно до яких здійснює свої дії соціально-економічна система загалом і за якими діють працівники, що працюють у цій системі [7, с. 99].

Отже, огляд доводів вчених щодо співвідношення політики і стратегії, а також узагальнення виявлених характерних рис політики дали змогу приєднатися до позиції, згідно з якою, з одного боку, стратегія підпорядковується нормам і принципам управління, а з іншого – зі стратегії можуть впливати норми і принципи, які використовуються у процесі досягнення цілей підприємства.

На нашу думку, політика є похідною від стратегії, проте вона домінує під час її реалізації, оскільки саме політика визначає загальні принципи і правила реалізації стратегії підприємства через виконання короткострокових і поточних планів.

У науковій літературі, як показали дослідження, можна виділити кілька підходів до формування політики у стратегічному управлінні підприємством – процесний, функціональний, інституційний, концептуальний.

Відповідно до процесного підходу політика управління розглядається як сукупність дій і рішень керівництвом стратегічних проблем підприємства, які дають можливість виявити його технологію. У межах цього підходу політика розглядається крізь призму встановлення зв'язків із зовнішнім середовищем підприємства.

Інші автори розглядають політику як сукупність управлінських рішень і дій щодо формування та реалізації стратегії, або розглядають її з позиції прийняття рішень щодо виробничо-збутової діяльності підприємства, вибору

ринкового сегменту і використання ресурсів з метою забезпечення успішної діяльності в мінливому оточенні, або визначають як процес встановлення цілей, розроблення стратегій, визначення необхідних ресурсів і підтримання взаємодії із зовнішнім середовищем [10, с. 58].

Використання функціонального підходу до визначення сутності політики у стратегічному управлінні в наукових публікаціях дало можливість розкрити цей феномен як сукупність видів діяльності або заходів, спрямованих на забезпечення досягнення визначених стратегічних орієнтирів підприємства.

В.А. Винокуров стверджує, що «роль політики у стратегічному управлінні – це діяльність, яка полягає у виборі сфери дій щодо досягнення довгострокових цілей організації у постійно мінливих умовах зовнішнього середовища»; політика розглядається як функціональний вид управління і визначається як обґрунтування і вибір перспективних цілей розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності, їх закріплення в довгострокових планах, розроблення цільових програм, які забезпечують досягнення встановлених цілей [4, с. 99].

Деякі автори, використовуючи інституційний підхід до визначення сутності політики у стратегічному управлінні, розглядають її як систему з безліччю елементів, що дає змогу виявити її структурну побудову.

Наприклад, стратегічне управління Х. Віссема визначає таким чином: «Політика управління являє собою стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) та методи комунікації (передача інформації, прийняття рішень і планування), за допомо-

гою яких лінійні керівники вчасно приймають і конкретизують рішення, які стосуються цілей підприємницької діяльності» [7, с. 109–110].

У кінці XIX століття теоретиками використовується новий підхід до визначення політики у стратегічному управлінні підприємством, який визначається як концептуальний і вимагає розроблення конкретної політики, в якій містяться такі важливі її аспекти, як спрямованість на забезпечення довгострокового успіху підприємства, стійкості його конкурентних позицій; створення і підтримка довгострокових конкурентних переваг; адекватне реагування на зовнішні зміни середовища; необхідність відповідної стратегічної орієнтації персоналу підприємства на зміни.

Деталізуючи такий підхід, І. Ансофф визначає політику як програмний спосіб мислення та управління, яке забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства, інтересів працівників і акцентує увагу на мотивації, зацікавленості всіх працівників підприємства в його реалізації [1, с. 89].

Однак концептуальний підхід із позиції політики до визначення стратегічного управління широкого поширення в науковій літературі не отримав.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, на нашу думку, сутність політики у стратегічному управлінні підприємствами можна визначити як діяльність, яка ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва і має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у стратегічній перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху на зовнішньому і внутрішньому ринках.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ансофф И.Н. Стратегия управления: ученик / И.Н. Ансофф, – М.: Экономика, 2006. – 257 с.
2. Бойделл Т. Как улучшить стратегическое управление организацией: пособие для руководителя / Т. Бойделл, – М.: АО Ассеанда, 1996. – 189 с.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: учебное пособие / К. Боумен, – М.: Банки и биржи, 2004. – 174 с.
4. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятиях: учебное пособие / В.А. Винокуров, – М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. – 160 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский, – М.: Гардарика, 2005. – 296 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов, – М.: Гардарика, 2006. – 196 с.
7. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: ученик / А.П. Градов, – М.: Спец. литература, 2005. – 312 с.
8. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Карлоф Б. – М.: Экономика, 2006. – 150 с.
9. Мескон М. и др. Основы менеджмента: ученик / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2007. – 920 с.
10. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова, – К.: КНЕУ, 2002. – 302 с.