

13. *Шевцова Г. З.* Принципи організації синергетичного менеджменту підприємств / Г. З. Шевцова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика. — Ч. II. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 681—690.

14. *Шевцова Г. З.* Рівні розвитку та особливості синергетичного менеджменту підприємств/ Г. З. Шевцова// Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — 2007. — № 5 (111). — Ч. 2. — С. 221—228.

15. *Шевцова Г. З.* Синергетичний менеджмент у системі сучасних концепцій управління розвитком підприємств/ Г.З. Шевцова // Збірник наук. статей «Управління розвитком». — Харків: ХНЕУ, — 2006. — № 7. — С. 182—183.

УДК 65.014.1: 338

*З. Є. Шершньова*, канд. екон. наук, професор,  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## **СТРАТЕГІЯ «РОЗВИТОК ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ» КОРПОРАЦІЇ: СКЛАД, МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА ВИКОНАННЯ.**

**АНОТАЦІЯ.** Розглянуто види та взаємозв'язок організаційних стратегій, у тому числі функціональних і комплексної стратегії «розвиток загальної системи управління», запропоновано перелік і зміст етапів розробки, перелік і зміст документів для виконання цих стратегій, для організаційного проектування систем управління в АТ.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** функціональні стратегії, комплексна стратегія «розвиток загальної системи управління корпорації».

**АННОТАЦИЯ.** Рассмотрены виды и взаимосвязь организационных стратегий, в том числе функциональных и комплексной стратегии «развитие общей системы управления», предложен перечень и содержание этапов разработки, перечень и содержание документов для реализации этих стратегий, для организационного проектирования систем управления в АО.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** функциональные стратегии, комплексная стратегия «развитие общей системы управления корпорацией».

**ABSTRACT.** We consider the relationship of organizational types and strategies, including functional and comprehensive strategy «the development of general management», suggested list of contents and

stages of development, list and content of documents for the implementation of these strategies for organizational design of control systems in blood pressure.

KEYWORDS: functional strategy, a comprehensive strategy for «the development of general management corporation».

**Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок з важливими науковими завданнями.** Сучасна теорія і практика менеджменту зосереджує увагу на необхідність забезпечення динамічності систем управління ринково орієнтованих організацій [2; 3]. Закон України «Про акціонерні товариства» [1], незважаючи на деяку недосконалість, заклав підґрунтя для визначення напрямів удосконалення систем управління акціонерними товариствами. Однак, основна робота по удосконаленню систем управління, як інструментів досягнення керованого стратегічного розвитку корпорацій є головним завданням кожного окремого суб'єкта господарювання. Це вимагає опанування стратегічного управління, яке дозволяє надати перетворенням системного характеру. Дослідження перетворень систем управління ринково орієнтованими організаціями здійснюється у межах науково-дослідної теми кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» «Удосконалення систем управління організаціями у контексті розбудови інноваційної економіки в Україні», де автор статті є керівником підтеми 2 «Методичні основи формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком організацій», а також керівником госпрозрахункової теми «Розвиток теоретико-методологічних засад розбудови інститутів корпоративного управління в умовах інноваційної економіки».

**Аналіз публікацій.** Протягом усіх років становлення теорії і практики менеджменту та корпоративного управління не зупиняються пошуки ефективних систем управління загалом та особливо організаційних структур управління (ОСУ). Вітчизняні та іноземні автори, серед яких Базилевич Л. А., Виссема Х., Гібсон Д., Дафт Р. Л., Друкер П., Євенко Л. І., Кунц Г., Львов Ю. А., Мильнер Б. З., Назарова Г. В., Пригожин А. І., Пушкар А. І., Рапопорт В. С., Смирнов Е.А., Тридід О. М., Файоль А. та ін., у різні роки присвячували свої дослідження процесам централізації та/або децентралізації систем управління, підвищення гнучкості ОСУ та їх адаптаційним можливостям в умовах динамічних змін

середовища. Зараз не викликає заперечень той факт, що ці процеси пов'язані між собою і залежать від урахування взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища, потребують стратегічного підходу. Однак, проблематика організаційного проектування базована на розробці відповідних організаційних стратегій досі залишається актуальною.

**Мета даної публікації** полягає в тому, щоб на основі узагальнення базових теоретичних положень удосконалення систем управління корпораціями, запропонувати методологічні підходи до визначення складу комплексної стратегії «розвиток загальної системи управління» та практичні рекомендації до її розробки та виконання.

**Виклад результатів дослідження.** Стратегічний підхід до розвитку корпорацій передбачає формування та виконання стратегій, веде до радикальних змін в управлінській діяльності, в тому числі призводить до збагачення змісту окремих функцій. «Класичні» функції управління (як загальні, так й бізнес-функції) можуть «розширюватись», внаслідок збагачення їх змісту, втрачати (поступово) своє значення, внаслідок їх «застарівання» або навіть зникати [3]. Відомо, що функція — це вид діяльності з управління тим або іншим об'єктом, а це означає, що будь-який функціональний підрозділ, що створюється для її виконання (наприклад, загальна функція планування або функція маркетингу, управління фінансами, персоналом тощо) в процесі своєї життєдіяльності надає послуги всередині або поза межі організації. Іноді ці послуги стають непотрібними (за різних причин), непотрібним стає й сам підрозділ. Це демонструє широкий спектр функціональних стратегій: від прискореного розвитку — до ліквідації певних функціональних підсистем. Аналіз публікацій із проблематики стратегічного управління за останні 30 років доводить, що необхідність існування функціональних стратегій не заперечується жодним з авторів. Визначення надаються досить різні, однак, на наш погляд, можна навести таке визначення, що поєднує основні її характеристики [6, с. 348—355].

*Функціональна стратегія* — тип забезпечувальної стратегії, яка є складовою «стратегічного набору» корпорації, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління акціонерного товариства, яка забезпечує її досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій для досягнення встановлених цілей. У *функціональних стратегіях*

певний вид управлінської діяльності — *функція стає об'єктом управлінського впливу*, а це означає, що як й для будь-якого об'єкту, можна розробити «стратегічний набір», що включатиме загальну стратегію підрозділу (розширення або скорочення діяльності), «продуктову стратегію» (продуктами виступають аналітичні матеріали, звіти, відповідні загально організаційні ресурсні стратегії: для відділу управління персоналом — наприклад, стратегія залучення нових кадрів; для фінансового відділу — стратегія залучення кредитних ресурсів тощо), окремі ресурсні стратегії для забезпечення діяльності функціонального підрозділу в цілому, та «функціональні стратегії розвитку окремих підфункцій», з яких складається досліджувана бізнес-функція, і покласти його в основу стратегічного розвитку об'єкту [4].

Проблема розробки функціональних стратегій корпорації полягає в тому, що кожний підрозділ більш або менш обґрунтовано претендує на розвиток, що зрештою може призвести до прискореного збільшення адміністративних витрат, конфліктів у сферах «перехресних інтересів», проявах «вузькофункціонального» підходу розв'язанні загальних проблем акціонерного товариства тощо.

Разом з тим, для забезпечення стратегічного розвитку організація має діяти як єдиний стратегічно орієнтований механізм. Жорстке функціональне розділення сфер діяльності часто заважає досягненню загальних цілей розвитку. З іншого боку, розвиток інформаційних технологій створює можливості подолання «функціональних меж», що виникли на певному етапі розвитку корпоративного управління, як результат розподілу праці для прискорення акумулювання та обробки однотипної інформації для прийняття «типових» рішень. Зараз конкурентні переваги у діяльності корпорацій формуються у міжфункціональних сферах, що дозволяє стверджувати: стратегічний розвиток організацій та забезпечення їх діяльності у довгостроковій перспективі пов'язані із поступовою відмовою від жорсткої спеціалізації в управлінні, набуттям універсальних якостей створюваними підсистемами, які будуть здатними приймати стратегічні рішення.

Крім того, кожне акціонерне товариство має орієнтири в своїй діяльності, яких можна досягти лише керованими зусиллями усієї виробничо-управлінської системи, а це потребує загально організаційних рішень. Теорія та практика управління у таких випадках оперує комплексними стратегіями. До такого

типу стратегій можна віднести стратегію «розвитку загального управління». Необхідність її існування можна довести наступним. Кожна функція управління може мати власні цілі та стратегії розвитку: НДПКР, маркетинг, фінанси, управління виробництвом тощо. З іншого боку, існування кожної з функцій зумовлене існуванням підприємства, оскільки є лише його частинами й мають сприяти його розвитку загалом. Недалекоглядним є підхід, коли будь-яка частина підприємства (виробнича чи управлінська) розвивається без урахування пріоритетів, які визначають, що саме є найкращим для всього АТ. Тому незалежно від того, розроблено чи ні, наприклад, самостійну стратегію маркетингу чи вдосконалено системи планування, узгодження цих стратегій відбувається через визначення, сприяють чи ні розроблені функціональні заходи досягненню системних пріоритетів. А це можливо тоді, коли існує стратегія «розвитку загальної системи управління» корпорації [6, с. 400—408]. Складові стратегії «розвитку загальної системи управління» стосуються таких напрямків: розвиток і перебудова загальної структури управління АТ, окремими ланками; вдосконалення системи взаємозв'язків корпорації із зовнішнім середовищем; балансування взаємодії між «законодавчими» та виконавчими органами управління акціонерних товариств; вдосконалення системи роботи з керівними кадрами; розвиток технології процесів управління; вдосконалення внутрішніх нормативних документів, що регулюють діяльність корпорації тощо.

Вихідними даними для розробки стратегії «розвитку загальної системи управління» є:

— вимоги чинного законодавства, що регулює діяльність корпорацій (у тому числі Адміністративний та Господарський Кодекси, Закон України «Про акціонерні товариства») та відображають їх галузеву особливість функціонування (наприклад, закон України «Про банки та банківську діяльність»);

— загальні цілі («дерево цілей»), стратегії (загальний «стратегічний набір АТ») та критерії ефективності розвитку АТ, конкретизовані для кожної з підсистем управління;

— функціональні стратегії для раціоналізації діяльності підсистем управління АТ по окремих функціях (маркетингу, фінансів, НДПКР, виробництва, персоналу тощо);

— аналітичні матеріали для дослідження системи управління, організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо

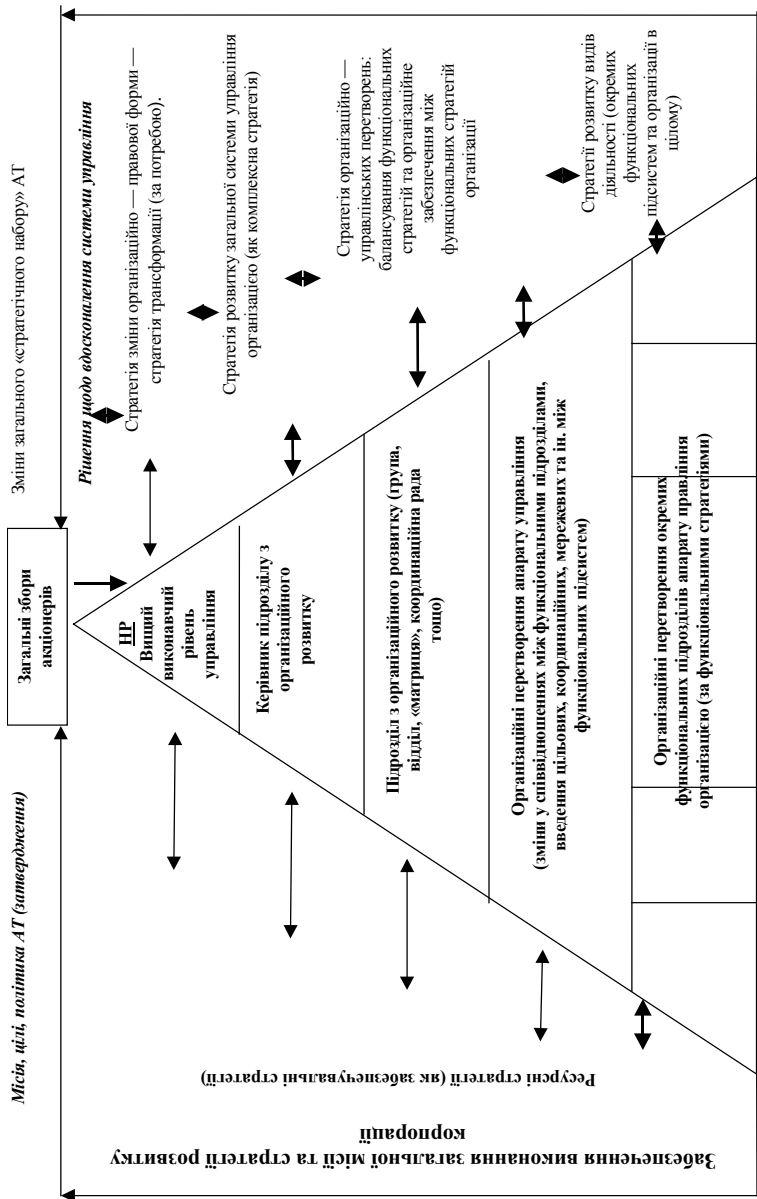
різних напрямків і можливостей розвитку організаційної системи як окремих АТ, так й ІКС різного типу;

— результати наукових досліджень, вітчизняний і зарубіжний передовий досвід побудови систем управління корпорацій, що працюють ефективно;

— норми та нормативи для побудови системи управління АТ різного типу, об'єднань корпоративного типу (ІКС) тощо.

До складу комплексної стратегії «розвитку загальної системи управління» корпорації мають входити: стратегії формування та вдосконалення системи управління (удосконалення взаємодії між загальними зборами акціонерів, наглядовою радою, ревізійною комісією та виконавчими органами управління АТ; розподіл праці та створення спеціалізованих підрозділів; універсалізація діяльності управлінських ланок; централізація або децентралізація системи управління; підвищення ефективності роботи системи управління; забезпечення гнучкості організаційних структур за рахунок впровадження підприємницьких ланок — центрів відповідальності СГЦ тощо); стратегії технічного забезпечення системи управління (розширення можливостей комп'ютерної бази та комп'ютерних мереж; використання інноваційного програмного забезпечення; використання інших технічних засобів у системі управління тощо); стратегія балансування «стратегічного набору» усієї корпорації через інформаційну систему (створення та експлуатація системи спостереження за ситуацією в зовнішньому та внутрішньому середовищі; автоматизація рутинної діяльності підприємства; впровадження системи підтримки управлінських рішень; створення інформаційних систем для поліпшення обслуговування замовників; створення нових варіантів інформаційних систем «на продаж» тощо); стратегія створення розвитку підсистеми організаційного аналізу (аудиту) та проектування; стратегія створення / розвитку підсистеми стратегічного планування. Наведені лише головні складові стратегії «розвиток загального управління» корпорації. Керівники та власники мають приймати рішення щодо додаткових складових цієї комплексної стратегії, а також їх змісту. Для балансування цих стратегій необхідно формувати особливий комплекс — відповідний «стратегічний набір» (рис. 1). Комплексна стратегія «розвиток загальної системи управління» корпорації відіграє обмежувальну роль для функціональних стратегій, виступає інструментом організаційних перетворень, закріплює стратегічну діяльність у всій системі управління корпорацією.

## Забезпечення виконання загальної місії та стратегії розвитку корпорації



**Примітка:** HR — наглядова рада акціонерного товариства. Розподіл відповідальності за прийняття організаційних рішень ви- значається кожним АТ.

Рис. 1. «Стратегічний набір» стратегії «розвитку загальної системи управління» АТ (принципова схема)

Для розробки стратегії «розвитку загальної системи управління» можна запропонувати таку блок-схему (рис. 2).

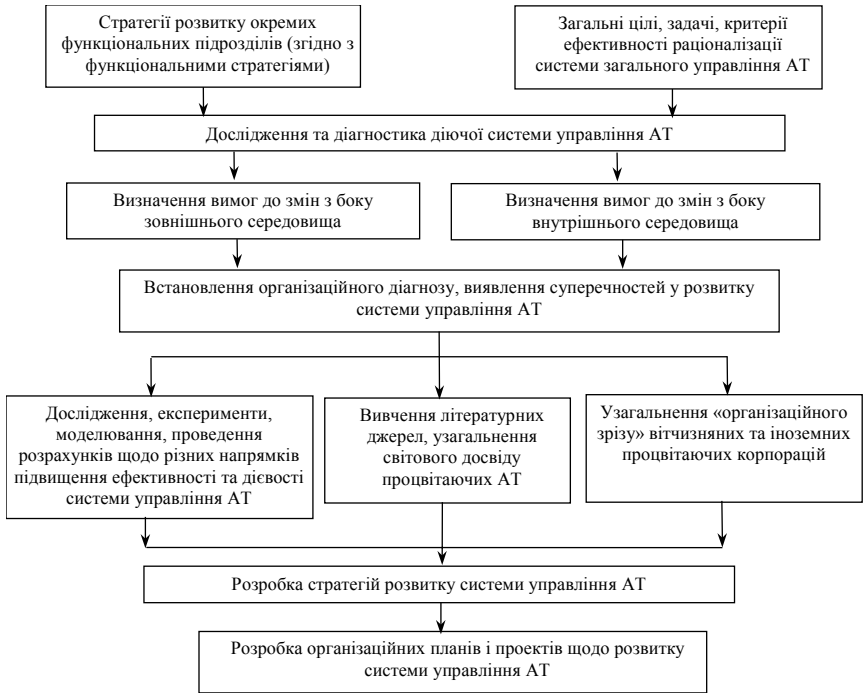


Рис. 2. Блок-схема розробки та виконання стратегії «розвиток загальної системи управління» корпорації

Інструментами реалізації стратегії «розвитку загальної системи управління» корпорація ми мають бути відповідні плани, проекти та програми. Структура та тип документа, в якому відображено відповідні стратегії, залежить від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища корпорації, типу організації — АТ, ІКС тощо. Але в будь-якій програмі чи плані такого типу мають бути такі розділи: удосконалення системи управління (розробка та/або удосконалення системи стратегічного планування; розробка та відповідні зміни в організаційних структурах управління, в тому числі підсистеми організаційного аналізу та проектування; скорочення управлінського циклу за рахунок впровадження більш досконалих технологій управління; застосування стратегічно орієнтованих процесів контролю та координа-



ції діяльності); розвиток інформаційної системи та комунікацій АТ (створення банків даних і знань для системи підтримки управлінських рішень); підвищення організаційно-технічного рівня діяльності окремих ланок управління та виконавців (балансування діяльності окремих підсистем управління АТ; впровадження системи вдосконалення організації та умов праці; підвищення якості рішень, що приймаються тощо).

Стратегії розвитку загального управління залежать від того, яку саме концепцію організаційних перетворень обирають власники та керівництво корпорації. У будь-якому випадку реалізація має містити такі етапи:

**I. Розробка концепції перетворень системи управління корпорації:** формування системи цілей об'єкту та системи управління; визначення стратегій розвитку корпорації (розробка загального «стратегічного набору»); обґрунтування «стратегічного набору» комплексної стратегії «розвиток загальної системи управління», включаючи вибір моделі системи управління; визначення змісту кожного етапу процесу управління; визначення ролі кожної функції управління для подальшого встановлення рівня обґрунтованості функціональних стратегій.

**II. Діагностика діючої системи управління АТ:** дослідження існуючих цілей та стратегій; дослідження процесу управління в корпорації; дослідження наявних функцій, підфункцій та окремих робіт; дослідження ОСУ (організаційний аудит рівнів, підрозділів, ланок і виконавців і зв'язків між ними); дослідження та оцінка результатів діяльності елементів ОСУ, виявлення «вузьких місць».

**III. Проектування системи управління АТ:** вибір першочергових об'єктів вдосконалення; перепроєктування процесу управління; розробка проекту ОСУ та плану його реалізації; формування стратегічної програми вдосконалення системи управління, включаючи окремі організаційні проекти, як інструменти реалізації взаємопов'язаних функціональних стратегій та комплексної стратегії «розвиток загальної системи управління корпорації».

**IV. Впровадження проекту, забезпечення функціонування організації у новому режимі, оцінка ефективності реорганізації:** підготовка кадрів, спроможних підтримувати зміни; розробка організаційних планів; спостереження за ходом реалізації проекту; оцінка організаційної ефективності; внесення коректив в організаційний проект.

Кожне АТ має розробляти свої методичні засади проектування та перепроєктування системи управління та ОСУ, що відображатиме галузеві особливості, специфіку його стану (характер та глибина кризових явищ, ступінь розвиненості стратегічного управління), форму власності (хто та як прийматиме остаточні рішення), розподіл повноважень та ступінь підготовки персоналу до організаційної аналітичної та проєктувальної діяльності. Однак, при організації процесу проєктування системи управління мають розроблятися: *технічне завдання* на реорганізацію системи управління, *технічний проєкт, робочий проєкт та система організаційних планів-графіків впровадження новоствореної системи управління*.

Розробка наведених документів має здійснюватися на основі усебічного організаційного та соціального аудиту, із залученням спеціалістів відповідного фаху. Крім того, існує певна проблема з відпрацюванням змісту і структури зазначених документів [5].

**Висновки та перспективи подальших досліджень у цьому напрямку.**

Для оптимізації систем управління корпораціями необхідно розробляти взаємопов'язані організаційні стратегії: функціональні, як стратегії розвитку окремих підсистем управління корпораціями, та комплексну стратегію «розвиток загального управління», яка має відігравати роль обмежень для необґрунтованого зростання апарату управління.

Такий підхід дозволяє, з одного боку, створити організаційні умови для стратегічної діяльності в усіх підсистемах АТ, а з іншого — стає основою для зменшення бюрократизованості систем управління, особливо у таких складних системах, як корпорації.

Стратегія «розвиток загальної системи управління» відіграє роль організаційного забезпечення для таких комплексних стратегій як стратегії економічного, соціального розвитку тощо. Існує необхідність подальших досліджень у цих напрямках.

Зміни складових комплексної стратегії «розвиток загальної системи управління» дозволяє через координацію таких стратегій у стратегічному режимі здійснювати перехід від орієнтації на стратегічний організаційний розвиток (СОР) І рівня до СОР ІІІ рівня [7], де основними системоутворювальними елементами виступають цілі та стратегії розвитку окремих організацій, які в подальшій перспективі можуть створювати стратегічні альянси, ІКС різного типу.

## Література

1. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.08 № 514 — VI.
2. *Латфулин И* Основные тенденции и концепции управления на стыке веков // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1. — с.76—80.
3. *Мильнер Б. З.* Теория организации. — М.: ИНФРА — М, 1998. — 338 с.
4. *Шериньова З. Є.* «Стратегічний набір» функціональної стратегії: необхідність розробки та змістовна характеристика // Вчені записки. — № 9. — К.: КНЕУ, 2007. — С. 111—117.
5. *Шериньова З. Є.* Адміністративне забезпечення децентралізації структур управління ринково орієнтованими організаціями // Управління розвитком. — Харків: ХНЕУ, 2010. — №18 (94). — С. 35—37.
6. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник для вузів / 2-ге вид., випр. та доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
7. *Шериньова З. Є.* Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях // Вісник Хмельницького національного університету. — Хмельницький. — 2008. — № 3. — Т. 1 (109). — С. 137—141.

УДК 339.138

*Л. О. Юзик*, канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингового менеджменту,  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

### СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

**АНОТАЦІЯ.** У статті розглянуто необхідність стратегічного підходу до соціально-орієнтованої маркетингової діяльності підприємства, етапи процесу стратегічного планування в системі соціально-орієнтованого маркетингу та визначено механізм реалізації стратегій.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** соціально-орієнтований маркетинг, процес, стратегічне планування, механізм, стратегія.

**АННОТАЦИЯ.** В статье речь идет о необходимости стратегического подхода к социально ориентированной маркетинговой деятельности предприятия, рассмотрены этапы процесса стратегического планирования в системе социально ориентированного маркетинга и определен механизм реализации стратегий.