

розташовані між собою на значній відстані, в т.ч. з використанням можливостей віртуальних структур;

— реорганізація, яка дозволить підвищити якість управління, але потребуватиме значно більше часу та ресурсів, ніж, наприклад, децентралізація;

— включення в систему корпоративного управління посади корпоративного секретаря для підвищення ефективності взаємодії між органами управління.

Висновки. Події в Україні показали, що на діяльність великих компаній, таких як акціонерні товариства, впливає велика кількість неконтрольованих факторів зовнішнього середовища, які можуть кардинально обмежити можливості функціонування таких підприємств. Оскільки можливості реагування за цих умов у органів управління досить обмежені, то доцільним і ефективнішим видається проведення децентралізації, реорганізації та включення посади корпоративного секретаря в систему корпоративного управління, що дозволить покращити керуваність компанії в цілому.

Література

1. Британський досвід покращення корпоративного управління в банках в умовах кризи / О. М. Костюк, О. В. Костюк, Я. І. Мозговий // Економічний простір. — 2012. — № 58. — С. 119—126.

2. Формування антикризових компетенцій органів корпоративного управління акціонерних товариств / А. Є. Черпак, Б. Ю. Москвін // Вестник Национального технического университета «ХПИ»: сб. науч. тр. : темат. вып. 8 : Технический прогресс и эффективность производства. — 2010. — С. 198—208

УДК 005.21

Шершньова З. Є.,

професор кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

«КОРЕНЕВА СИСТЕМА» СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ТА МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ.

АНОТАЦІЯ: Роботу присвячено дослідженню інструментарію «кореневої системи» стратегічного управління. Обґрунтовано необхідність

і можливість технологічного й організаційного об'єднання відомих етапів стратегічного процесу та виокремлено його основні етапи.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: «коренева система» стратегічного управління, стратегічний процес, стратегічний організаційний розвиток.

АННОТАЦИЯ: Работа посвящена исследованию инструментария «корневой системы» стратегического управления. Обоснована необходимость и возможность технологического и организационного объединения известных этапов стратегического процесса и выделены его основные этапы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: «корневая система» стратегического управления, стратегический процесс, стратегический организационное развитие.

ABSTRACT: This paper is devoted to the research of tools of strategic management «the root system». The necessity and possibility of combining technological and organizational well-known stages of the strategic process and singled out its main stages.

KEYWORDS: «root system» of strategic management, strategic process, strategic organizational development.

Стратегічне управління дозволяє розвинути та реалізувати потенціал ринково орієнтованої організації. З іншого боку, дослідження специфіки кожної організації та її оточення, урахування їх в організаційно-управлінських рішеннях — запорука створення ефективної системи стратегічного управління. Відмінності організацій та їх об'єднань можна описати сотнями параметрів, що характеризують їхні мікро- та макрозв'язки, структури й процеси. На вибір системи стратегічного управління впливають такі найсуттєвіші відмінності організацій: юридичний статус і форма власності; галузева належність; різноманітність ринків, що їх обслуговує організація, рівень та особливості конкуренції; середовище функціонування, розміри організацій і виробничого потенціалу; типи організаційно-економічного механізму функціонування та управління.

Стратегічний процес «наповнюється» відповідними обраними керівниками та власниками методами, методичними прийомами та підходами обґрунтування стратегічних рішень, які, в свою чергу, впливають на зміст, обсяги та кваліфікаційну характеристику окремих комплексів робіт. Теорія і практика стратегічного управління накопичила значний методичний арсенал виконання окремих етапів стратегічного процесу. На наш погляд, можна

ставити питання про наявність розвиненої «кореневої системи» стратегічного управління [2].

«Коренева система» стратегічного управління — це ті прийоми, засоби та методи, які мають загально методологічний характер і можуть бути інтегровані в системи управління об'єктами будь-якого типу, без прив'язки до національних, галузевих та регіональних особливостей господарюючих суб'єктів. Сформована на основі теоретичних узагальнень та апробована на практиці «коренева система», що дозволяє на теоретико-методологічному рівні закласти основи створення систем стратегічного управління для організацій різних типів, які функціонують у різних умовах.

Концепція «кореневої системи» стратегічного управління організаціями, згідно якої обґрунтована необхідність і можливість технологічного та організаційного об'єднання відомих етапів стратегічного процесу, виокремлено такі основні етапи цього процесу [2, 4]:

1) стратегічний моніторинг багаторівневого середовища функціонування організацій, до якого входять: стратегічний аналіз; діагноз отриманої інформації; прогнозування тенденцій розвитку різних прошарків середовища у взаємо-зв'язку; попереднє визначення цілей розвитку організації [4];

2) стратегічне планування, до якого включається: усебічне обґрунтування цілей розвитку та їх декомпозиція у «дерево цілей» згідно з обраною бізнес-політикою, формування «кортежу переваг» за визначеними часовими інтервалами; формування стратегій з використанням системного підходу, що знаходить вираз у «стратегічному наборі» організаціями, обґрунтування взаємозв'язку стратегій різного типу для досягнення необхідного стратегічного рівня; вибір моделі системи стратегічного планування, побудова системи планових документів різного типу (стратегічних програм, проектів, стратегічних та поточних планів), як інструментів реалізації «стратегічного набору» організації [4];

3) стратегічний організаційний розвиток (COP), згідно з обраними стратегіями, що має забезпечувати функціонування організації у стратегічному режимі: вибір варіанту стратегічного організаційного розвитку (COP I, II або III рівнів) як поєднання формальних і неформальних елементів для забезпечення досягнення стратегічних компетенцій організації; організацію виконання стратегічних планових документів (планів, проектів, програм); обґрунтування типу систем організаційного, економічного, соціально — психологічного та інформаційного характеру, що забезпечують функціонування корпорації у стратегічному режи-

мі, та впровадження їх у якості інструментів стратегічного розвитку [1—4];

4) стратегічний контролінг, що передбачає: здійснення контрольних заходів, передбачених стратегічними плановими документами на постійній основі; регулювання стратегічної діяльності за допомогою отриманої інформації; здійснення стратегічного контролю, обліку та аналізу [4].

«Коренева система» стратегічного управління є основою створення банків стратегічних даних (БСД), які можуть бути структурованими, в тому числі, за визначеними вище етапами. Так, для стратегічного моніторингу «коренева система» пропонує широкий спектр моделей і методів, наприклад, окрім відомих методів сегментації середовища, методів STEEP, PEST, SPACE, SWOT-аналізу, існують також матриця «вразливості та синергізму», модель «витрати-випуск», модель аналізу балансу сил стейкхолдерів, концепція адаптивного процесу формування стратегічного простору та практичне втілення її у моделях Р. Фаснахта та PIMS, методи сценаріїв розвитку подій, аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій, аналіз критичних зв'язків тощо; для стратегічного планування — портфельний аналіз (методики Boston Consulting Group, Mc Kinsey, сполучення аналізу портфеля та надходження грошових коштів, метод ССF, метод Ч.У. Хофера та Д.Є. Шенделя, метод В. Пфайфера), методика диференціації LEWIS, методи моделювання (балансово-фінансова модель Мартена та Гріза), модель ERFI, методи сітьового аналізу (CPM, PERT, MPM, GAW, GERT, VERT, SSD), порівняльний аналіз «цілі-план-факт-оптимізація-відхилення», моделі вартості капіталу CAPM, WACC, причинно-наслідковий аналіз тощо [4].

Рівень стратегічного мислення та кваліфікації управлінських працівників сприяє (або ні) обґрунтованому вибору тих або інших методів згідно специфічних рис організації та її оточення. Однак свідомо орієнтація на «кореневу систему стратегічного управління» дозволяє не тільки визначити необхідні стратегічні компетенції, але й підготуватися до їх формування, розробивши відповідні забезпечувальні стратегії [2, 3].

Література

1. Шериньова З.Є. Загальні характеристики забезпечуючих підсистем стратегічного управління // Вісник Тернопільської академії народного господарства. — Тернопіль, 2002. — №7/1.

2. *Шершньова З.Є.* Використання потенціалу корпоративного управління: необхідність стратегічного підходу. Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. — Вип. 17. — К.: КНЕУ, 2005. — С. 77—83.

3. *Шершньова З.Є., Іванов О.В.* Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку // Проблеми економіки: науковий журнал. — Харків, 2012. — № 3. — С. 155 — 161.

4. Управління корпораціями: навч. посіб. / [З.Є. Шершньова, А.Є. Черпак, О.І.Гарафонова та ін]; за заг. ред. З.Є. Шершньової, А.Є. Черпак. — К.: КНЕУ, 2013. — 695 с. — Розділ 9.